

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Análise da Gestão do Conhecimento: um caso na Bring Global

Rute Isidoro Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Informática Aplicada à Sociedade da Informação e do Conhecimento

Orientador:
Doutor Bráulio Alturas, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL

Coorientador:
Engenheiro Rui Lobo, CTO
Bring Global

Setembro, 2016

Agradecimentos

Em todo este percurso quero agradecer encarecidamente ao professor Bráulio Alturas e ao Engenheiro Rui Lobo pela simpatia, dedicação, empenho, disponibilidade e orientação que me concederam ao longo de todo este trabalho.

À Bring Global e a todos os “Bringers” que potenciaram a minha integração na organização, na participação e ajuda no alcance dos objetivos propostos para este estudo. Muito obrigada pelo profissionalismo, pela amizade, pelos incentivos e pela total disponibilidade que tiveram comigo. Um agradecimento em particular, ao João Martins, ao Luís Ferreira e ao João Patrão pelo apoio constante que me prestaram no decorrer de toda esta experiência.

À Farah, Susana e Catarina pelos momentos de boa disposição e discussão que me deram alento nos vários momentos.

À minha querida família, obrigada pelo amor incondicional que me têm dado durante toda a minha vida. A ti Rodrigo pela compreensão, dedicação, carinho e amor constante em todos os momentos, promovendo sempre a melhor companhia.

A todos os que referi deixo o meu sincero agradecimento, pois cada um de vós foi determinante na elaboração desta dissertação.

Resumo

Num cenário em que as organizações têm um volume crescente de dados e de informação que exige ser devidamente organizada, os diferentes instrumentos tecnológicos revelam ser um importante fator diferenciador na gestão do conhecimento que potencia o arquivo, a organização e a partilha de conhecimento. Os dados, a informação e posteriormente o conhecimento são fatores fundamentais no contexto competitivo e diferencial no alcance de uma vantagem competitiva, nesse sentido torna-se urgente planear e adotar, de uma forma mutável, estratégias de gestão do conhecimento nas empresas.

Nesse sentido, com vista a procurar criar ou melhorar processos internos de gestão do conhecimento, potenciando alcançar uma vantagem competitiva, este trabalho irá assentar num caso de estudo, realizado na Bring Global. Foi possível entender de que forma a Bring Global faz a gestão do conhecimento organizacional, percebendo que estratégias e recursos tecnológicos são utilizados, percebendo simultaneamente até que ponto os colaboradores da Bring Global Portugal valorizam a Gestão do Conhecimento como um processo facilitador de partilha de conhecimento na organização. Culminando, num conjunto de linhas de ação para melhorar a eficiência e eficácia operacional a nível organizacional.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Partilha de Conhecimento, Tecnologias da Informação, Vantagem Competitiva.

Abstract

In a scenario where organizations have a growing volume of data and information that requires to be properly organized, the different technological tools turn out to be an important differentiating factor in knowledge management that improves the storage, organization and knowledge sharing. Data, information and then knowledge are key factors in the competitive context and differential in achieving a competitive advantage, becomes highlight plan and adopt a changeable way to define knowledge management strategies in the companies.

This work will be based on a case study conducted at Global Bring that pretends to create or improve internal processes of knowledge management, enhancing achieve a competitive advantage. It was possible understand how Bring Global company manages the organizational knowledge, strategies and technological tools, realizing at the same time how employees at Bring Global Portugal perceives the value of Knowledge Management as a facilitator process of sharing knowledge in the company. At last, this case study will intends design some lines of action to improve the operational efficiency and effectiveness of the company.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, Information Technology, Competitive Advantage.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Motivação e relevância do tema	1
1.3. Questões e objetivos de investigação.....	3
1.4. Estrutura e organização da dissertação	5
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	6
2.1. Dados, informação e conhecimento.....	6
2.1.1. Dados.....	6
2.1.2. Informação.....	7
2.1.3. Conhecimento.....	10
2.2. Cultura Organizacional	13
2.3. Aprendizagem e Partilha do Conhecimento Organizacional	17
2.4. Gestão do Conhecimento Organizacional.....	23
2.5. Tecnologias de apoio à Gestão do Conhecimento	27
2.5.1 Sistemas de Gestão do Conhecimento.....	27
2.5.2 Tecnologias de trabalho colaborativo.....	28
2.5.3 Comunidades de Prática	29
2.5.4 Ferramentas de suporte ao processo de Gestão do Conhecimento.....	31
2.5.5 Repositórios de Conhecimento.....	34
Capítulo 3 – Metodologia.....	38
3.1. Abordagem metodológica.....	38
3.2. Desenho de Estudo.....	42
Capítulo 4 – O caso de estudo na Bring Global	44
4.1. Apresentação corporativa.....	44
4.2. Atividade.....	45
4.3. Apresentação e análise dos dados	46
4.3.1.1 Representações dos colaboradores.....	48
4.3.1.2 Plataformas de Gestão do Conhecimento	56
4.3.1.3 A utilização do YAMMER como plataforma colaborativa.....	64
4.3.1.4 Sugestões de melhoria da GC.....	66
Capítulo 5 – Conclusões	69
5.1. Principais conclusões.....	69

5.2. Limitações do estudo	73
5.3. Sugestões para futuras pesquisas	74
Bibliografia.....	75
Referências bibliográficas	75
Webgrafia	78
Outras referências	78
Apêndice I - Guião de Entrevista	i
Apêndice II - Análise de Conteúdo	iv

Índice de Quadros

Tabela 1 - Vantagens da Partilha de Conhecimento.....	20
Tabela 2 - "Fricções" mais comuns e possíveis soluções	21
Tabela 3 – Dimensões de avaliação inicial da GC	26
Tabela 4 - Tipos de Groupware	29
Tabela 5 - Ferramentas tecnológicas de suporte à GC	32
Tabela 6 - Ferramentas tecnológicas organizadas por processos de GC.....	33
Tabela 7 – Comparação das principais características entre CMS	36
Tabela 8 - Definição das temáticas de estudo por objectivos.....	43
Tabela 9 - Benefícios para os colaboradores/organização com a implementação de uma política de GC.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação de Dados, Informação e Conhecimento.....	7
Figura 2 - Etapas do Processo de Gestão da Informação	8
Figura 3 - Transferência dos tipos de conhecimento	12
Figura 4 - Influência da personalidade no nível de viscosidade e velocidade de captação do conhecimento.....	22
Figura 5 - Dilema dos prisioneiros - Visão Empresarial	23
Figura 6 - Fases do processo de Gestão do Conhecimento	25
Figura 7 - Ferramentas tecnológicas de apoio à GC mais adequadas em função do conhecimento e do tempo do utilizador.....	34
Figura 8 - Modelo de Análise	42
Figura 9 - Localizações da Bring Global.....	44
Figura 10 - Análise SWOT à GC na Bring Global.....	56
Figura 11 - Plataformas Bring	57
Figura 12 - Estrutura da Intranet - B!Connect.....	58
Figura 13 - Funcionalidades dos Subsites Internos (Main Sites) - B!Connect.....	60
Figura 14 - Número de visitas da Intranet corporativa por mês	60
Figura 15 - Homepage B!Connect (Intranet).....	61
Figura 16 - Ambientes de Trabalho Web segundo McConnell (2009)	62
Figura 17 - Níveis de Maturidade das Intranets segundo McConnell (2009)	64

Lista de Abreviaturas e Siglas

BI – Business Intelligence

CX – Customer Experience

CMS – Content Management System

CO – Cultura Organizacional

CoPs – Comunidades de Prática

GC – Gestão do Conhecimento

RH – Recursos Humanos

SI – Sistema de Informação

SGC – Sistemas de Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologias da Informação

VC – Vantagem Competitiva

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento do tema

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Informática Aplicada à Sociedade da Informação e do Conhecimento.

O estudo foca-se no levantamento das práticas de Gestão do Conhecimento, que a era digital revolucionou, através da adoção de plataformas de suporte integrado de gestão documental e de processos, mas que não representa por si só uma estratégia de Gestão do Conhecimento; exigindo assim, que as organizações adotem um papel ativo na pesquisa de novas posturas e estratégias de Gestão do Conhecimento. Para tal, foi seguida uma visão baseada em recursos (resource-based view) da organização, onde existe uma memória organizacional independente, suportada por recursos arquivados em sistemas e tecnologias da informação. Assumindo que são estes recursos que desenvolvem e potenciam as faculdades de partilha de conhecimento, este estudo pretende responder à pergunta: “De que forma uma empresa de consultoria no ramo das Tecnologias pode criar ou melhorar processos internos de gestão do conhecimento, para alcançar uma vantagem competitiva?”.

Por fim, espera-se entender de que forma a Bring Global gere o conhecimento dos seus colaboradores, percebendo que estratégias são utilizadas, bem como identificar os recursos tecnológicos que têm ao seu dispor para fazer essa gestão, percebendo simultaneamente até que ponto os colaboradores da Bring Global Portugal valorizam a Gestão do Conhecimento como um processo facilitador de partilha de conhecimento na organização.

1.2. Motivação e relevância do tema

A motivação para a escolha deste tema surgiu da observação da importância da emergência do conceito de Gestão do Conhecimento. Nomeadamente, na forma como a prática de Gestão do Conhecimento, quando bem gerida numa organização, poderá resultar num importante fator de diferenciação, potenciando alcançar uma vantagem competitiva.

Esta temática surge como meio de investigar esta problemática, tentando perceber de que forma a Bring Global gere o conhecimento dos seus colaboradores. Espera-se entender de que forma está estruturada a Gestão do Conhecimento na Bring Global

Portugal, permitindo compreender: o processo de criação e gestão do conhecimento nos seus processos internos de partilha de conhecimento, identificando as suas diferentes fases bem como as práticas que facilitam esta gestão.

Findado este projeto, os resultados permitiram expor à Bring Global Portugal quais as forças que as práticas e ferramentas tecnológicas de Gestão do Conhecimento adotadas pelos colaboradores têm no processo de criação de valor, percebendo que estratégias são utilizadas, bem como identificar os recursos tecnológicos que têm ao seu dispor para fazer essa gestão, percebendo simultaneamente até que ponto os colaboradores da Bring Global Portugal valorizam a Gestão do Conhecimento como um processo facilitador de partilha de conhecimento na organização. Reforça-se a ideia de que este estudo trará uma vantagem direta à Bring Global, como também a organizações que queiram refletir sobre o processo de criação e gestão do conhecimento como elemento potenciador de trazer vantagem competitiva à organização.

1.3. Questões e objetivos de investigação

Num cenário em que as organizações têm que se adaptar necessariamente a novas estruturas e necessidades orientadas para o mercado, as empresas precisam de ser flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado. No processo de formulação estratégica deve ter-se em conta a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades capazes de lidar com os fatores críticos de sucesso.

Criar novas vantagens competitivas, entre outras possibilidades poderá residir certamente na utilização do conhecimento que se reteve de anteriores experiências, e contextualizar face a desafios emergentes. Numa economia global, o conhecimento e a respetiva experiência podem representar uma grande vantagem competitiva.

Torna-se urgente que as organizações voltem a atenção para as pessoas. O capital humano representa a capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada nas pessoas. São as pessoas que detêm os conhecimentos mais valiosos e distintivos, como as competências comportamentais, técnicas e motivações. Estes recursos apresentam-se como fundamentais para uma empresa se manter competitiva.

Uma possível solução para se otimizar o processo de gestão do capital intelectual, nas organizações pode residir na aposta da prática de gestão do conhecimento. Este estudo centra-se na análise das representações que os colaboradores da Bring Global têm da importância da Gestão do Conhecimento na organização. Neste trabalho pretende-se investigar de que forma são utilizadas as práticas de Gestão do Conhecimento nos seus processos internos de partilha de conhecimento, que benefícios podem resultar da adoção de plataformas de suporte integrado de gestão documental e de processos na melhoria da vantagem competitiva de uma empresa de consultoria no ramo das Tecnologias.

Este estudo tem por objetivo geral investigar de que forma uma empresa de consultoria no ramo das Tecnologias utiliza as práticas e ferramentas tecnológicas de Gestão do Conhecimento nos seus processos internos de partilha de conhecimento, e de que forma estas promovem uma melhoria da vantagem competitiva na organização.

No entanto, perante o objetivo geral torna-se essencial a definição de objetivos específicos que permitam a orientação do trabalho e da investigação. Estes objetivos específicos consistem:

1. Identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas

2. Analisar as percepções dos colaboradores relativas à gestão do conhecimento.
3. Identificar os fatores que afetam de forma positiva/negativa a gestão de conhecimento;
4. Implementar um modelo de Gestão do Conhecimento adaptado à realidade da organização.

1.4. Estrutura e organização da dissertação

Este estudo está organizado em cinco capítulos que pretendem refletir as suas diferentes fases até à conclusão.

O primeiro capítulo introduz o tema da investigação, apresenta as motivações e a relevância da temática, as questões e os objetivos que se propõe alcançar, bem como uma breve descrição da estrutura do trabalho.

Posteriormente, a todo este capítulo introdutório a segunda parte deste projeto contém os conceitos necessários para compreender a relevância do tema. O segundo capítulo reflete por isso, o enquadramento teórico, designado por Revisão da literatura, no qual para além de fazer a descrição do problema, se faz a contextualização teórica sobre a problemática do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Os conceitos a desenvolver são: Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional, bem como a Aprendizagem Organizacional e Tecnologias de Informação adotadas na Gestão do Conhecimento serão temas abordados.

O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia utilizada no processo de recolha e tratamento de dados onde se destina a descrever todas as fases operacionais de investigação, bem como os métodos de análise utilizados.

Na quarta parte será tratado o caso de estudo na Bring Global. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos, nomeadamente irá fazer-se a apresentação corporativa, a análise das representações dos colaboradores sobre a temática da Gestão do Conhecimento na organização, apresentar-se-á o processo de implementação de uma plataforma de apoio à GC e apresentar-se-ão as potenciais sugestões de melhoria.

No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões deste estudo bem como as recomendações, limitações e trabalhos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta a fundamentação e contextualização teórica de conceitos que se julga fulcrais para o entendimento de todo o processo de gestão do conhecimento. Diariamente utilizamos em diferentes contextos, conceitos como: dados, informação e conhecimento. Mas efetivamente, qual a diferença entre dados, informação e conhecimento? E de que forma estes se relacionam?

2.1. Dados, informação e conhecimento

2.1.1. Dados

Por dados caracteriza-se um conjunto vasto de elementos, objetos, eventos ou atividades que são registados, classificados e guardados. De uma forma mais explícita, Bráulio Alturas (2013) define que dados são factos, matéria-prima de informação que pode ser representada por números, letras, figuras, imagens e sinais especiais. Elementos estes, que são utilizados como base para discussão ou decisão, cálculo ou medição. De referir ainda, que todos estes elementos classificados como dados “isoladamente não têm qualquer valor” (Alturas, 2013: 15), isto é, os dados podem representar múltiplos significados quando tratados, ora quando são vistos isoladamente não conseguem transmitir por si, uma mensagem, uma informação nem qualquer conhecimento. “A existência da informação depende [que os] dados estejam bem estruturados e sejam significativos” (idem: *ibidem*). Ora para a “construção” da informação é necessário interpretar e tratar os dados previamente estruturados, ou seja, a “informação resulta da interpretação e tratamento dos dados, que são ordenados e organizados de uma forma útil à atividade. São os dados tratados e organizados segundo critérios específicos que permitem ao utilizador ter ou atribuir um significado acerca dos mesmos” (idem: *ibidem*).

2.1.2. Informação

Como foi abordado anteriormente, é perceptível existir determinada confusão em torno dos conceitos de dados e informação. A informação representa o estado subsequente após o tratamento, interpretação dos dados estruturados, capazes de se produzir informação com um significado fundamentado. Classifica-se então, esta fase como um conjunto de dados organizados de forma a proporcionarem sentido e valor para o recetor.

Lage & Alturas (2011) determinam que a palavra informação tem origem no termo latino *informatio*. Na qual representava dois contextos distintos: tangível e intangível (espiritual). Os autores recorrem a Capurro & Hjørland (2007) para definir que a informação referente ao contexto tangível se refere ao “ato de conferir forma a algo, por exemplo, no âmbito biológico, o processo de formação de um feto” Enquanto o segundo – informação intangível (espiritual), é utilizado tanto para designar atributos morais e pedagógicos, como termos relacionados à epistemologia grega, tais como: hipótese, representação, ideia, sonho” (Lage & Alturas, 2011: 2). Os autores fundamentam a sua lógica apoiando-se na “Definição Geral de Informação” de Floridi (2010), na qual representa e organiza os conceitos de dados, informação e conhecimento segundo uma forma piramidal e subsequente (seguindo a ordem que foi apresentada), como poderá observar-se na Figura 1.

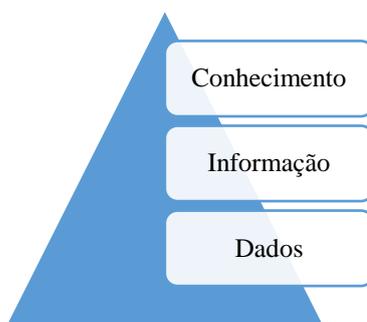


Figura 1 - Representação de Dados, Informação e Conhecimento

Fonte: Adaptado de Lage & Alturas (2011)

Como se constata a informação representa um estágio intermédio, situando-se entre os dados e o conhecimento. Reflete, portanto, “que a existência da informação depende de dados que estejam bem estruturados e sejam significativos”. Por estruturados, entende-se que “os dados devem ser estruturados de acordo com as regras que governam o sistema, código ou língua escolhida”. Por outro lado, entende-se que os dados devam ser significativos correspondendo “aos significados do sistema, código ou língua em

questão”. O tratamento e a interpretação dos dados representam uma informação com determinado significado (Lage & Alturas, 2011: 9). A gestão da informação caracteriza-se como um processo que independentemente do meio em que se encontra, seja físico ou digital pressupõe quatro etapas (ver Figura 2):



Figura 2 - Etapas do Processo de Gestão da Informação

Fonte: Adaptado de Lage & Alturas (2011)

Lage e Alturas (2011) definem que “a primeira etapa deste modelo se refere à identificação das necessidades de informação dentro de uma organização”, cujo desafio passa por conferir sentido à informação. Capurro (2003) salienta ainda, que na etapa de conferir sentido à informação deve-se considerar como fator condicionante os respectivos contextos culturais e sociais nos quais os atores se inserem, de forma a “entender o que é informação para determinado grupo” (Lage & Alturas, 2011:14). Os autores destacam que a segunda etapa do processo de gestão da informação é a captura. Esta etapa contempla os seguintes passos:

- Procura – A etapa de pesquisa e procura de informação incorporam o “processo de seleção da informação necessária e relevante”. A procura de informação pode ser independentemente realizada quer por indivíduos quer através de ferramentas tecnológicas, que se apresentam como utensílios de pesquisa, que efetivamente otimizam os processos de pesquisa. No entanto, a utilização de ferramentas tecnológicas por si só, não substituem “a experiência, o conhecimento e o discernimento humano na busca de informação, na medida em que é o ser humano que possui as competências para adicionar valor à informação, seja por meio da contextualização, implicações com outras informações, etc.” (Lage & Alturas, 2011:15).
- Categorização – Esta etapa implica classificar, ordenar e estruturar a informação em categorias que produzem sentido para os indivíduos e para a organização, esta “categorização é fundamental para que a informação possa ser corretamente armazenada e facilmente recuperada” (idem: ibidem).

- Formatação – Esta etapa refere-se à forma como a informação será apresentada, ou seja, a sintaxe da linguagem utilizada na formatação representa uma enorme importância na forma como a informação será transmitida, este cuidado irá diferenciar os dados da informação (idem).
- Suporte da informação (packaging) – Este último passo caracterizam os meios e eventualmente, as ferramentas que poderão ser utilizadas no processo de partilha da informação. Podendo “decidir-se, por exemplo, por um meio escrito ou audiovisual, estes, por sua vez, podem ser apresentados sob a forma de uma história ou um desenho (...) [essa definição] deve ter em conta alguns aspetos, tais como: a importância do tempo de entrega da informação ou a facilidade do acesso à mesma” (idem: ibidem).

Ainda sobre o processo de gestão da informação, após a etapa de captura segue-se a distribuição, que essencialmente traduz-se na divulgação e conexão da informação útil, interpretada e com significado entre os atores que necessitam impreterivelmente dela. Momento este, que carece de uma análise pormenorizada e “consciente dos tipos exatos de informação existentes e da sua relação com a atividade da organização: informação semântica factual (como base para a tomada de decisão), a informação instrucional (para a execução das atividades da organização e relação desta com os seus stakeholders) e a informação ambiental (relativa à própria realidade)” (idem: ibidem).

Por último, no processo de gestão da informação surge o uso da informação, na qual levanta-se “a necessidade de se aproveitar as diferenças individuais para criar novas informações e conhecimentos, por meio da aprendizagem coletiva”, para se fazer um uso efetivo da informação é também necessário existir um ambiente recetivo e que proporcione a discussão de ideias, o diálogo e a diversidade, procedimentos estes, que são fundamentais para a criação de inovação e aprendizagem coletiva. Estes procedimentos são paralelamente importantes para “evitar a ocorrência de *misinformation* ou *desinformation*, o que inviabilizaria, conforme Floridi (2010), o desenvolvimento do conhecimento dos membros da organização e, conseqüentemente, da própria organização” (Lage & Alturas, 2011:16).

2.1.3. Conhecimento

O conceito de conhecimento é provavelmente o conceito que poderá induzir maior disparidade de significados. No quotidiano utilizamos o conhecimento em distintos contextos, seja para definir o *know-how*, enquanto na verdade se está a abordar a sabedoria. Como abordamos conhecimento confundindo com informação. Esta dificuldade em definir o conceito decorre da sua relação e respetiva interdependência com outros dois conceitos, designadamente de dados e informação. Estes dois conceitos, segundo a lógica deste estudo são considerados como denominações mais baixas de conhecimento. Sinteticamente, e tal como foi apresentado, os dados representam um nível mais baixo, que se constitui por um conjunto de elementos passíveis de tratamento, cujo próximo nível – a informação – representa uma coleção estruturada e interpretada de factos e números e finalmente, o conhecimento é classificado como o estágio após a informação, ou seja, a informação sobre informação. O conhecimento não deve ser tratado de uma forma simplista, onde por exemplo alguns sistemas de Gestão do Conhecimento são amalgamados com sistemas de gestão de informação e que usam o conhecimento como um sinónimo de informação. O conceito de conhecimento é bem mais complexo e incorpora mais do que informações. Fez-se uma breve observação nos dicionários *online* Longman e Oxford onde designam o conceito de conhecimento e verificaram-se características comuns:

“Conhecimento são as informações, habilidades e a capacidade de compreensão que o individuo alcançou através da aprendizagem ou através da experiência”¹ (Tradução de Longman Dictionary of Contemporary English)

“Conhecimento são as informações, a capacidade de compreensão e as competências que o individuo adquiriu através da educação ou da experiência prática/clinica/conhecimento científico de algo, ou sobre algo.”² (Tradução de Oxford Dictionaries)

¹ Versão original Longman Dictionary of Contemporary English: “Knowledge are the information, skills, and understanding that you have gained through learning or experience.”

² Versão original Oxford Dictionaries: “Knowledge are the information, understanding and skills that you gain through education or experience practical/medical/scientific knowledge of/about something.”

Apesar do conhecimento estar intimamente associado à informação, denota-se que se complexifica com a adição de conceitos como habilidades, compreensão e experiência. É exatamente isso que representa, um misto de experiências, valores, informação contextual e perspectivas únicas que fornecem um enquadramento singular para avaliar e incorporar novas experiências e informações. É neste sentido que muitos autores preferem dissociar os tipos de conhecimento existentes numa organização, entre:

- Conhecimento explícito (alguns autores classificam como informação) – este conhecimento é passível de ser estruturado e documentado, podendo ser codificado e armazenado através de sistemas de informação (Alturas, 2013). “O conhecimento codificado através das TIC é considerado um diferencial básico da competitividade, assim como uma das principais fontes de inovação” (Rascão, 2008: 136).
- Conhecimento tácito – classifica-se como um tipo de conhecimento que reside exclusivamente na mente humana, sob a forma de comportamento, perceção e experiência, que é diferenciado de indivíduo para indivíduo e que a sua representação é moldada através do impacto de normas, cultura e rotinas da organização. O conhecimento tácito, ao contrário do anterior não é facilmente codificado, nem armazenado. Embora, alguns autores digam que o conhecimento não pode ser gerido e apenas potenciado. Ressalva-se que é neste conhecimento que reside um grande potencial e um maior valor acrescentado para uma organização (Alturas, 2013). O conhecimento tácito “encontra-se associado a contextos organizacionais e territoriais específicos, sendo transmitido e desenvolvido por meio de interações” (Rascão, 2008: 136).

Esta diferenciação de tipos de conhecimento existentes numa organização permite reconhecer o processo cognitivo evolutivo inerente ao conhecimento, e à forma como esta deriva necessariamente da informação, como também identifica o facto de o conhecimento ser distinto entre organizações e entre indivíduos (Alturas, 2013).

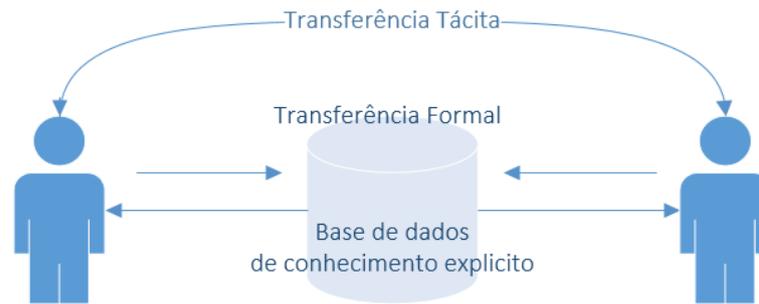


Figura 3 - Transferência dos tipos de conhecimento

Rascão (2008) define que “o conhecimento é específico e diferenciado, isto é, num contexto económico e sociocultural, o conhecimento diferencia-se segundo área e comunidades de especialistas, segmentos e gestores económicos grupos sociais, empresas e organizações” (Rascão, 2008: 136). Dispor de conhecimentos, sejam eles explícitos ou tácitos implica que estes devam ser necessariamente utilizados para resolver problemas organizacionais.

O autor salienta ainda que a “capacidade de produzir novos conhecimentos [traduz-se] na capacidade de processar e recriar o conhecimento por meio de processos de aprendizagem que por sua vez convertem esse conhecimento em ação e inovação” (idem: *ibidem*). Confrontando a ideia de que a aprendizagem não se limita exclusivamente a ter acesso à informação, mas simultaneamente em adquirir e construir diferentes tipos de conhecimento, competências e habilidades (Rascão, 2008).

2.2. Cultura Organizacional

A cultura caracteriza-se por ser um fenómeno dinâmico e presente em todas as nossas interações, rotinas, regras e normas que são responsáveis por moldar os nossos comportamentos. Num contexto organizacional observa-se claramente em diferentes períodos temporais: a criação de uma cultura organizacional, a sua incorporação e evolução, fornecendo uma estrutura e significado para os colaboradores e moldando conseqüentemente os seus comportamentos.

Schein (2004) acredita que as culturas têm origem da partilha de princípios e valores que os líderes têm sobre algo, acabando por impor ou influenciar esses mesmos aos grupos que os rodeia. O autor destaca que a cultura enquanto conceito tem uma história longa e variada. A cultura para além de uma abordagem antropológica que habitualmente representa a análise de costumes e rituais a que se assiste no decorrer da evolução das sociedades, nos dias de hoje, está também associada a um contexto organizacional. Concretamente, num ambiente corporativo os elementos que ajudam a retratar a cultura que se vive numa dada organização são as práticas que as organizações têm em torno dos seus próprios valores. Não podendo existir necessariamente, duas culturas organizacionais iguais. Não existe, portanto, uma cultura organizacional única e transversal entre as organizações, nem um modelo único de tipo de cultura organizacional, pois a constituição da cultura organizacional resulta da interpretação dos valores que as empresas defendem, e da própria conceção que os seus líderes têm a respeito de certos princípios (Schein; 2004).

Mas porquê falar de cultura organizacional no contexto da construção de uma política de gestão do conhecimento? O conceito de cultura organizacional permite entender e explicar vários fenómenos empresariais, nomeadamente: a forma de relacionamento entre colaboradores e equipas, decisões estratégicas, tomadas de decisão, posição e atuação nos mercados, etc. Schein (2004) salienta que se entendermos devidamente a dinâmica da cultura organizacional de uma dada empresa, tem-se a clara perceção de como os grupos de pessoas se relacionam, e mais facilmente se identifica os chamados grupos de pertença (os quais o indivíduo de facto pertence) e de referência (grupos que o indivíduo escolhe como base de comparação com o seu status e que anseia querer pertencer) (idem).

Os valores do sujeito social são apreendidos em todo o seu processo de socialização: no contexto familiar, escolar e organizacional. Em todos estes contextos, o sujeito apreende e interioriza os valores. Porém, é num ambiente organizacional que se torna o local ideal para encontrar a própria identidade social. É na organização que o indivíduo complementa o seu processo de socialização, recebendo outros valores, diferentes formas de atuação e vários objetivos a alcançar, próprios da organização. Perante este novo conjunto de valores, o indivíduo tem duas formas de atuação: (1) ou se identifica com os valores que governam o grupo/organização, ou (2) não se integra na cultura da organização e acaba por se marginalizar dos grupos, não se integrando na cultura da empresa.

Uma cultura organizacional forma-se com base nos valores alicerçados de uma empresa juntamente com a sua missão, objetivos e estratégia e consequentemente, a sua sustentação pressupõe a partilha comum de valores, fomentando uma identidade comum entre os vários sujeitos. A cultura organizacional tem como papel homogeneizar os comportamentos dos indivíduos, servindo também como mecanismo de orientação e controlo, moldando assim os padrões de atuação, representando também “um elemento-chave para o processo de aprendizagem organizacional (...)” (Fernandes; Alturas & Laureano; 2015: 313) pois crê-se que influencia diretamente o comportamento dos indivíduos, “(...) por determinar os valores, crenças, pressupostos e sistemas de trabalho, podendo assim encorajar ou impedir a aprendizagem organizacional e a partilha do conhecimento gerado na aprendizagem.” (idem: ibidem).

Observa-se, portanto, que a cultura organizacional tem um relevante papel no desenho, implementação e gestão dos processos de negócio de qualquer organização pois pode “(...) direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e do uso das tecnologias de Informação (TI) e também facilitar a aprendizagem organizacional (AO)” (idem: 311).

Fernandes; Alturas & Laureano (2015) destacam que a cultura organizacional afeta a aprendizagem no interior da organização em três momentos, respetivamente:

- “(...) molda os pressupostos dos trabalhadores sobre se o conhecimento é importante ou não, e que conhecimento vale a pena ser gerido;” (idem: 313).

- “(...) molda os processos pelos quais os novos conhecimentos são criados, legitimados e distribuídos;” (idem: ibidem).
- “(...) e quando cria o contexto para a interação social que acaba por determinar a eficácia com que uma organização pode criar, compartilhar e aplicar o conhecimento.” (idem: ibidem).

É por isso, natural que entre as variadíssimas culturas organizacionais existam conseqüentemente, diferentes influências sobre os modos e métodos de aprendizagem organizacional, obtendo melhores ou piores resultados. A compreensão da cultura nas organizações é igualmente importante para determinar o sucesso da implementação e da utilização das variadas ferramentas tecnológicas, que as organizações dispõem para a gestão de processos internos, afetando conseqüentemente a forma como se gere o conhecimento, podendo eventualmente incorrer no risco de fragilizar a memória da organização.

Qualquer implementação tecnológica que se venha a fazer numa organização, para além das tradicionais análises económicas e financeiras, deve-se ter em consideração a adequação de tal estratégia ou implementação à própria cultura da empresa, percebendo até que ponto é que essas iniciativas de adoção se ajustam à realidade corporativa. Também aqui é visível que nem todos os casos em que se dá uma implementação ou modernização tecnológica, se traduz necessariamente num caso de sucesso. E em parte, essas falhas podem estar relacionadas com um “(...) desajuste entre a CO e o SI introduzido. Uma das ações centrais para maximizar a produtividade da TI seria estabelecer seu vínculo com os propósitos da empresa, reforçando o facto de que qualquer infraestrutura de TI, por mais moderna que seja, traz pouco diferencial competitivo por si só, deve estar alinhada aos objetivos estratégicos e as particularidades da cultura da empresa.” (idem: 313).

Acredita-se por isso, que para tirar o melhor proveito de potenciais iniciativas tecnológicas que surgem como meio de acrescentar valor, aumentar a produtividade, eficácia ou eficiência de operações internas, devem estar sempre alicerçadas e sustentadas à cultura da empresa. Só através desta análise estratégica se poderá perceber se determinada iniciativa trará uma eventual vantagem competitiva sustentável à organização.

As iniciativas tecnológicas são importantes apostas nas diferentes fases de maturação de uma organização, pois representam o aperfeiçoamento contínuo da eficácia operacional, e não deixam de ser extremamente importantes para se alcançar uma rentabilidade superior. Mas isso por si só, não basta. Poucas são as empresas que conseguem competir com êxito, baseadas exclusivamente na eficácia operacional, permanecendo à frente das concorrentes durante um longo período.

Tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que afinal, é a meta principal de qualquer empresa. Uma empresa só é capaz de superar as suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e conseguir mantê-la, realçando uma evidente diferença sustentável.

Porter (1997) lançou a questão “O que é a estratégia?”. A resposta a esta questão centra-se precisamente no facto de o processo de formulação estratégica dever orientar-se pela criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades. Escolher uma única posição não é o suficiente para alcançar e assegurar uma vantagem sustentável. Uma posição valiosa atrairá imitação por parte de empresas dominantes, que provavelmente a copiarão de uma das duas formas:

- Uma empresa concorrente pode reposicionar-se para igualar a empresa de referência;
- A concorrente poderá observar aquele que detém a vantagem, e combinar os benefícios de uma posição bem-sucedida ao mesmo tempo que mantém a sua posição atual. Incorporando novas características, novos serviços ou tecnologias nas atividades que já realiza.

A análise da cultura organizacional realça precisamente a importância dada pela empresa, a cada uma das anteriores: à eficácia operacional e à estratégia organizacional. É por isso, de extrema importância para o sucesso das iniciativas organizacionais, que qualquer decisão corporativa assente numa rigorosa consciencialização, identificando a adaptabilidade das estratégias e das iniciativas operacionais à cultura da organização.

2.3. Aprendizagem e Partilha do Conhecimento Organizacional

Mesmo antes de se abordar o conceito de aprendizagem organizacional, torna-se necessário introduzir a perspetiva de “desaprendizagem”. A desaprendizagem organizacional deve caracterizar o estágio inicial à aprendizagem, que espelha um processo intencional através do qual a organização se desfaz de comportamentos aprendidos para reequacionar possíveis decisões e respostas. A desaprendizagem organizacional proporciona uma maior amplitude para fomentar o conhecimento potenciando uma melhoria das respostas às solicitações do envolvente e adaptar processos produtivos de uma forma mais eficiente (Gomes; Cunha, et al.; 2007). O processo de desaprendizagem pode ser tão difícil como a própria aprendizagem, devido a elementos como:

- Rotinização: interiorização de rotinas de aprendizagem habituais na organização (idem).
- Aprendizagem Supersticiosa: atribuição de sucessos passados a políticas ou ações que, de facto, não estiveram na base desses resultados (idem).
- Paradoxo do Sucesso: o sucesso passado gera uma tendência para a persistência estratégica, mesmo, face a mudanças ambientais radicais podendo conduzir ao declínio dos resultados (idem).

Os anteriores elementos revelam que a certeza excessiva, nas virtudes da aprendizagem na anterior experiência pode gerar dificuldades na aprendizagem no presente, levando a que as organizações afunilem e simplifiquem o seu modo de pensar e agir. Logo, para evitar as armadilhas da inércia organizacional, o processo de desaprendizagem é fundamental pois encaminha para um desequilíbrio que permite um ajustamento de modos de ação instituídos e que são menos adequados (idem).

A partilha de conhecimento apresenta-se como sendo uma ação humana que resulta forçosamente das relações sociais. Sendo as organizações constituídas por pessoas que já aprenderam e que continuam a aprender, conseqüentemente transportam esse capital para a organização. A organização passa a ser um lugar de troca incessante de informação, conhecimento e saber cujo papel da aprendizagem contínua apresenta-se como fator fundamental no suporte aos processos de mudança (Gomes; Cunha, et al.; 2007).

A aprendizagem nas organizações pode proporcionar ambientes de trabalho que são recetivos ao debate e ao pensamento criativo, envolvendo os colaboradores num ambiente de partilha de conhecimento mútuo. Os colaboradores de uma empresa passam a apresentar-se como elementos que participam numa mudança de paradigma da filosofia de trabalho que é regido por uma hierarquia autoritária, para dar lugar a uma valorização do potencial humano, onde a hierarquia organizacional rígida deixa de fazer sentido. Uma organização que siga esta lógica de valorização do potencial e capital intelectual dos colaboradores tende a promover um ambiente em que os indivíduos são estimulados a criar resultados e a partilhar o conhecimento, entendo-o como um bem de todos.

Neste sentido, Peter Senge (1993) destaca que a aprendizagem organizacional implica que os colaboradores de uma determinada organização invistam e aperfeiçoem continuamente as suas capacidades, pois serão estas, as organizações, que irão simultaneamente aprender. Consequentemente, o investimento na aprendizagem organizacional mostra ser uma possível estratégia para que uma organização alcance uma vantagem competitiva diferenciadora entre os seus concorrentes. Para tal, o autor destaca cinco componentes básicas que devem ser asseguradas ao gerir a aprendizagem organizacional:

1. Pensamento sistémico – representa a capacidade de analisar e compreender a organização como um todo, ou seja, como um sistema integrado (Senge; 1993).
2. Domínio pessoal – esta componente representa a importância de os colaboradores aprenderem e expandirem as suas capacidades pessoais sem terem medo de errar. Esta característica potencia que os colaboradores aperfeiçoem continuamente as suas competências, que consequentemente trará uma vantagem direta para a organização, pois irá produzir-se tensão criativa no ambiente organizacional potenciando o desenvolvimento de um envolvente propício à aprendizagem (idem).
3. Modelos mentais - consiste na criação de modelos mentais que podem ser identificados através dos valores e princípios organizacionais. Estes modelos assumem um papel caracterizante e modelador nas decisões organizacionais (idem).

4. Visão partilhada - este elemento está necessariamente dependente da visão pessoal dos indivíduos que constituem um grupo. O autor defende que a verdadeira criatividade e inovação tem origem no grupo, através da partilha de experiências. A visão partilhada revela ser uma visão genuína que tende a desenvolver um maior envolvimento e compromisso entre indivíduos, sendo capaz vincular toda uma organização (idem).
5. Aprendizagem em grupo – ainda decorrente da anterior, a aprendizagem em grupo é um elemento que privilegia o diálogo e discussão de forma a ampliar possibilidades de decisão, facilitando a escolha das melhores alternativas para o futuro (idem).

O modelo de Senge (1993) pode revelar ser um pouco difícil de ser assegurado na sua totalidade. No entanto, fomenta a perspectiva de que a capitalização do conhecimento individual é um fator de entrave à criatividade e inovação organizacional. Destaca-se por isso, a importância da aprendizagem organizacional que surge enquanto conceito “onde o conhecimento é totalmente aplicado na otimização das competências organizacionais, alteração de comportamento e aumento de competitividade concorrencial” (Pinto & Amaral; 2014: 19).

Cavalheiro (2015) apoia-se em Bock *et al.* (2005) e salienta que o fluxo de conhecimento inter-organizacional, “de e para os repositórios, nas rotinas e práticas da organização, estão dependentes dos comportamentos de partilha de conhecimento dos próprios colaboradores” (Cavalheiro; 2015: 13). O mesmo autor revela que Foss (2010) faz um vasto levantamento de literatura onde aponta as vantagens da partilha de conhecimento, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 - Vantagens da Partilha de Conhecimento

Vantagens	Autores
“A partilha de conhecimento pode levar a maior capacidade de absorção, a melhor capacidade de inovação e de outros recursos e, portanto, a uma vantagem competitiva sustentada.”	Argote & Ingram (2000); Grant (1996); Kogut & Zander (1992); Spender (1996).
“A partilha de conhecimentos é funcional para as atividades de resolução de problemas organizacionais.”	Bechky (2003); Nickerson & Zenger (2004)
“A partilha do conhecimento, juntamente com a eficácia da equipa, transmite o efeito indireto de capacitar o desempenho de liderança em desempenho da equipa.”	Srivastava et al. (2006)
“A partilha de conhecimento melhora a produtividade.”	Dyer e Nobeoka (2000)
“A partilha de conhecimento nas organizações cria novas redes através do qual o próprio conhecimento pode ser redefinido em diversos contextos que se estão constantemente alterando.”	Wagner (2002)

Fonte: Adaptado de Foss (2010) in Cavalheiro (2015:14)

Como se vai constatando, “a aprendizagem não se limita a ter acesso à informação, mas consiste na aquisição e construção de diferentes tipos de conhecimento, competências e habilidades” (Rascão, 2008: 136). O autor refere ainda que a capacidade de produzir novos conhecimentos resume-se à capacidade de processar e recriar o conhecimento através de processos de aprendizagem que se convertem em ação e inovação (idem).

A transferência do conhecimento segundo Davenport & Prusak (2000) é permanente nas organizações. O desafio dos responsáveis pela gestão do conhecimento nas organizações passa por incitar e ter presente a necessidade da partilha do conhecimento, promovendo essa mesma partilha e desenvolvendo estratégias que estimulem a transferência e partilha do conhecimento.

No entanto, o processo de transferência do conhecimento não é necessariamente estruturado nem formalizado, o que implica desenvolver necessariamente estratégias específicas para encorajar tais trocas. Contudo, existem condicionantes que inibem a transferência e respetiva partilha de conhecimento, aos quais Davenport & Prusak (2000) apelidam de “fricções”, que de seguida se passam a listar na Tabela 2.

Tabela 2 - "Fricções" mais comuns e possíveis soluções

Fricção	Possíveis soluções
Falta de confiança	Construir relações e ganhar confiança através de encontros presenciais. Ex.: Reuniões entre equipas, jantares festivos, etc. que incitem ao convívio além trabalho.
Multiculturalismo entre equipas (diferentes culturas, vocabulários e modelos de referência)	Criar uma base sólida através da educação, discussão, trabalho de equipa e rotação de postos de trabalho.
Falta de tempo e de local de reuniões	Estabelecer períodos de tempo e lugares para a transferência de conhecimento. Ex.: conferências, palestras e relatórios.
Status e prémios atribuídos aos detentores do conhecimento.	Avaliar a performance e incentivar os colaboradores que partilham o conhecimento (lógica de <i>gamification</i>). Ex.: Atribuir vouchers de descontos aos colaboradores que mais partilham conhecimento na organização.
Falta de capacidade de absorção.	Educar os colaboradores para a flexibilidade, facultando tempo para a aprendizagem, contratar para "renovar" ideias e manter um repositório de informação estruturado, organizado e acessível para todos os colaboradores.
Crer que o conhecimento é apenas destinado a determinados grupos.	Encorajar uma aproximação entre colaboradores independentemente da sua posição na estrutura hierárquica, de forma a tornar a qualidade das ideias mais importantes do que a sua proveniência.
Intolerância para com os erros	Compreender e aceitar erros de criatividade, sem rotular o colaborador de uma forma depreciativa.

Fonte: Adaptado de Davenport & Prusak (2000)

Todos estes condicionantes afetam o sucesso e a eficiência da transferência do conhecimento nas organizações, determinando a velocidade da partilha. O que se pode salientar é que se o conhecimento não é absorvido, não foi efetivamente transferido.

Davenport & Prusak (2000) introduzem um novo conceito que denominam por viscosidade. Este conceito representa a riqueza do conhecimento que é transferido/partilhado. Ora, o nível de viscosidade pode ser influenciado por vários fatores, no entanto, é particularmente afetada pelo método de transferência do conhecimento, e que resulta numa maior ou menor velocidade de captação do conhecimento como se pode observar na Figura 4.

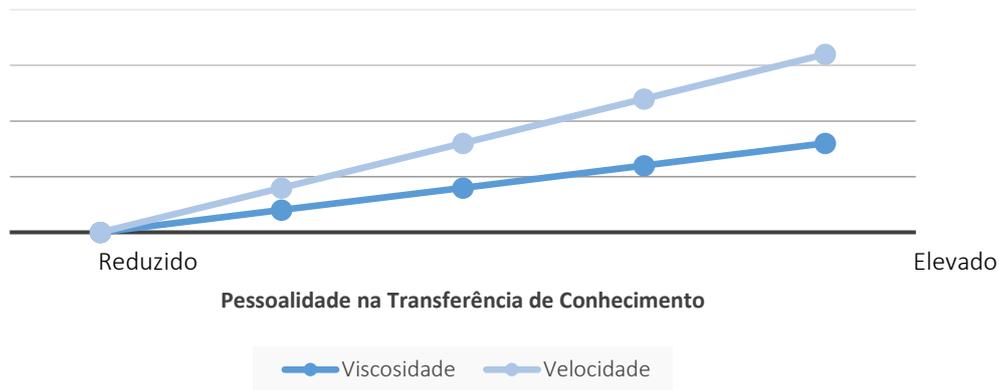


Figura 4 - Influência da personalidade no nível de viscosidade e velocidade de captação do conhecimento

O conhecimento transferido por meio de uma aprendizagem mais extensa, ou por meio de uma relação de maior personalidade, por exemplo através de uma relação de *mentoring* resulta numa maior viscosidade, onde o suposto aprendiz tenderá a ganhar uma maior quantidade de conhecimento aprofundado num menor período de tempo, ou seja, numa maior velocidade (Davenport & Prusak; 2000).

Contrapondo, um conhecimento fundamentado exclusivamente através de informações provenientes de um repositório, ou adquirido através da leitura de um artigo, representa uma maior impessoalidade na transmissão de conhecimento e como tal, revela uma viscosidade muito menor e correspondentemente uma velocidade de aprendizagem mais reduzida (*idem*).

2.4. Gestão do Conhecimento Organizacional

Após uma incursão entre os vários termos conceptuais que rodeiam a relação entre dados, informação e conhecimento, finalmente aborda-se a Gestão do Conhecimento (GC) enquanto conceito e processo organizacional.

Davenport & Prusak (2000) afirmaram que na economia global a informação e o conhecimento poderão ser a maior vantagem competitiva das organizações. Alturas (2013) afirma que são as empresas que mais necessitam de armazenar e principalmente de gerir a informação e o conhecimento, pois pode representar a diferença entre o sucesso e o insucesso. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento Organizacional revela todo um campo de investigação multidisciplinar transversal à gestão de recursos humanos, à gestão de sistemas de informação, à informática e de uma forma geral às ciências empresariais.

Cada vez mais a criação de valor deixa de se basear exclusivamente nos recursos tangíveis, para assentar nos recursos intangíveis. Os recursos intangíveis necessitam de conhecimentos específicos em que as empresas ou os desenvolvem internamente ou os adquirem externamente. É denotar a extrema importância da GC nos serviços especializados, onde é no conhecimento que as organizações se diferenciam alcançando (ou não) a capacidade de criar vantagem competitiva (VC). Nesse sentido Kluge, *et. al* (2002) abordam a temática da partilha de conhecimento fazendo a analogia ao dilema dos prisioneiros, adaptado a uma visão empresarial, como se pode observar de seguida na Figura 5.

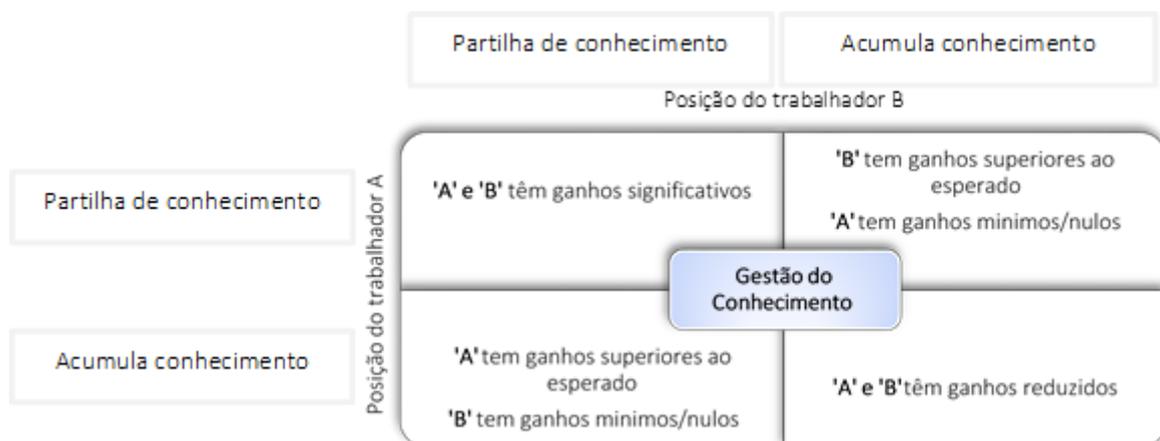


Figura 5 - Dilema dos prisioneiros - Visão Empresarial

Fonte: Adaptado de Kluge, *et. al* (2002)

Kluge, *et. al* (2002) relatam o processo de partilha de conhecimento *versus* acumulação de conhecimento através do dilema dos prisioneiros, como meio para explicar o processo de GC. Assente na teoria dos jogos, este dilema dá-nos a perceção de interdependência que existe num interior de uma organização. Essencialmente descreve que o ganho superior de um, ou seja, a acumulação de conhecimento por parte de um trabalhador (que não partilha conhecimento), depende necessariamente do prejuízo de outro, que irá partilhar conhecimento sem o acumular. Uma característica interessante deste dilema é o facto de ambos os trabalhadores poderem optar pela estratégia dominante, maximizando assim, a partilha de conhecimento. Contrapondo, o resultado menos atrativo será se ambos os trabalhadores optarem pela estratégia de acumulação de conhecimento. Esta representação permite um melhor entendimento sobre a estrutura de interdependência nas empresas e também, sobre a importância do comportamento humano numa tomada de decisão.

Rocha & Cardoso *et al* (2008) apoiam-se na lógica de Gupta *et al.* (2000) para reforçar a ideia de que não existe nenhuma definição ou consenso sobre qual o verdadeiro significado de GC. Porém, entre as várias definições existe uma certa unanimidade de que a GC consiste num conjunto de atividades de gestão cujo objetivo consiste em delinear estratégias de utilização dos conhecimentos organizacionais de forma eficiente, mantendo viva e melhorando continuamente a capacidade criativa de uma organização (Rocha & Cardoso *et al*; 2008).

Davenport & Prusak (2000) afirmam que a GC é uma exploração e desenvolvimento de ativos de conhecimento que potencia alcançar os objetivos organizacionais. Rocha & Cardoso *et al* (2008) defendem que a GC está subjacente a todos os processos organizacionais. A amplitude e a transversalidade são características da GC que são distintas entre organizações e moldadas pela missão, estratégias, políticas, cultura, estrutura, gestores, colaboradores, *stakeholders* e concorrentes, estes elementos devem por isso ser considerados e reconhecidos como partes relevantes a considerar em iniciativas/projetos de GC.

É por isso, necessário que as organizações assegurem estratégias de GC coerentes com as ambições corporativas, e que as técnicas, tecnologias, recursos, competências e cultura estejam alinhadas para se alcançar os objetivos estratégicos de negócio. Rocha &

Cardoso *et al* (2008) fundamentando-se em Nonaka (1991) afirmam que a criação de conhecimento deve ser colocada no centro da estratégia de RH de uma organização.

Pode-se então concluir que a GC deve ser entendida como um conjunto de esforços e iniciativas dinâmicas e intencionais, coordenadas, interligadas e alinhadas com a estratégia organizacional que visam o arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização do conhecimento operacional, como forma de otimizar e desenvolver as organizações. A par disso, salienta-se que uma boa gestão de conhecimento pode melhorar o desempenho global da empresa, através do aumento da eficiência, proporcionando uma satisfação dos colaboradores, reduzindo o risco de capitalizar o conhecimento (Cavalheiro; 2015). Conclui-se, portanto, que a gestão do conhecimento caracteriza o processo que apoia a organização na identificação, seleção, recolha, armazenamento, organização, disseminação e transferência de conhecimento que faz parte da memória da organização.

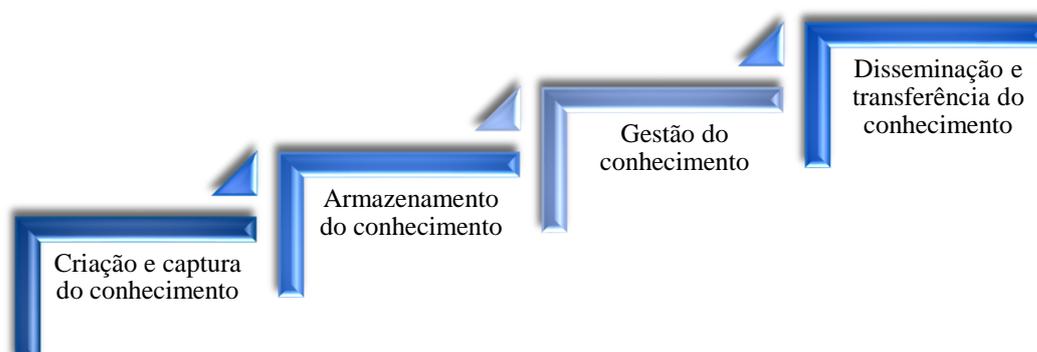


Figura 6 – Fases do processo de Gestão do Conhecimento

Kluge, *et. al* (2002) esclarecem que para analisar o estado da GC numa empresa é importante uma avaliação inicial da GC que “deve procurar sobretudo chegar a uma compreensão global, em vez de visar um aprofundamento altamente pormenorizado. Nesta fase, é necessário descobrir quais são os maiores desafios” (idem: 169). Destaca ainda que o “mais provável é que se descubra potencial para melhorias a diversos níveis: a nível da unidade comercial, de um determinado departamento, de sectores completos e, naturalmente, da empresa na sua totalidade” (idem: *ibidem*)

Para poder ter uma visão geral do estado em que atualmente se encontra o conhecimento na empresa, deve-se observar os esforços tidos em termos de estímulos ao conhecimento. Para auxiliar os autores definiram uma lista que de forma substancialmente mais abreviada que serviu de base para a elaboração do guião de

entrevista, e tal como os autores o definem “não deixa de ser um bom ponto de partida para a avaliação do conhecimento (...) que permite estabelecer uma imagem, embora subjetiva, do desempenho atual em termos de GC “(idem: *ibidem*). Foram definidas sete dimensões que auxiliam uma avaliação inicial da GC como se podem observar na tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões de avaliação inicial da GC

Dimensões	Possíveis ações
Estímulo ao conhecimento	Definição de objetivos que permitam atingir as melhores práticas. Combinação desses objetivos com incentivos individuais. Envolvimento ativo dos colaboradores nas decisões de portfólio e de inovação de produtos.
Subjetividade	Comunicação frequente e informal <i>top-down</i> e <i>botom-up</i> . Criação de equipas multifuncionais. Objetivos e valores comuns entre os diferentes departamentos e funções.
Transferibilidade	Aplicação de técnicas de <i>benchmarking</i> . Uso de fontes externas de conhecimento através de alianças estratégicas. Compromisso de todos os colaboradores na descoberta das exigências dos clientes e do mercado.
Sedimentação	Deslocação temporária de trabalhadores para outros sectores, em especial nos projetos com parceiros externos. Disponibilização dos perfis de conhecimento dos colaboradores na intranet.
Autoavaliação	Formação regular com especialistas internos e externos. Criação de redes com parceiros externos. Livre acesso à infraestrutura de conhecimento.
Percibilidade	Processos standardizados em toda a empresa. Retenção e atualização sistemáticas das experiências com os processos. Otimização frequente de processos com base na experiência. Tomadas de decisão da forma mais descentralizada possível, conforme adequado.
Espontaneidade	Acesso à internet para todos os colaboradores. Disponibilidade de base de dados de ideias para recolher as ideias sobre os produtos.

Fonte: Kluge, et. al (2002: 169).

A partir destas dimensões, segundo os autores, “é possível identificar, grosso modo, onde é que a empresa está a enfrentar as maiores dificuldades na gestão do conhecimento. E também descobrir as áreas onde estão a ser aplicadas boas práticas, embora o objetivo da análise seja revelar as falhas” (idem: *ibidem*).

2.5. Tecnologias de apoio à Gestão do Conhecimento

2.5.1 Sistemas de Gestão do Conhecimento

A cada dia novos desafios são colocados às organizações e aos seus colaboradores, que se veem necessariamente obrigados a adaptarem-se aos diferentes contextos e aos modos de interação. Neste momento, em que o conhecimento se tornou um fator diferencial e fundamental no contexto competitivo, as empresas procuram direcioná-lo para pontos estratégicos que incentivem o processo de inovação no alcance de vantagens competitivas.

Hoje em dia face à dimensão e ao fluxo de informação com que se lida, praticamente não existe atividade em que não estejam presentes as tecnologias da informação. Esta modernização da sociedade que é fruto da crescente e repentina informatização lança novos desafios no quadro da globalização. Mendes (2012) corrobora Silva (2011) e destaca que “a evolução tecnológica tem acelerado os processos de transformação de forma vertiginosa, alterando a estrutura das relações sociais e económicas (...) Essa mudança não resulta apenas da tecnologia em si, mas da possibilidade de combinação de várias tecnologias que permitem produzir, comunicar e colaborar de forma diferente, anulando ou atenuando barreiras ou constrangimentos” (Mendes; 2012: 27).

Observa-se a cada dia a difusão de comunidades virtuais que proporcionam às organizações um ambiente mais colaborativo, independentemente da sua localização geográfica, derivado à facilidade que atualmente temos de comunicar, recolher, processar, armazenar e partilhar informação. Em muito auxiliados pelos SGC que apoiam a criação, captura, armazenamento e distribuição de informação no interior da organização. Estes sistemas são parte da estratégia de gestão do conhecimento numa organização, mas por si só não representam uma estratégia.

É importante salientar que as tecnologias de informação, e como tal os SGC não criam, necessariamente, uma vantagem competitiva, pois são recursos facilmente imitáveis e não representam por si só uma VC duradoura e sustentável, visto os concorrentes poderem ter acesso às mesmas tecnologias. O alcance de uma VC decorre da forma inteligente de como a tecnologia apoiada na estratégia pode ser utilizada na condução da organização.

Como vimos anteriormente, a GC é um campo multidisciplinar que aporta diferentes dimensões de análise, onde a procura de informatização de um sistema deve conduzir à sua racionalização e adequação face à realidade da organização, onde ninguém conhece melhor o sistema de informação do que os próprios utilizadores (e futuros utilizadores do SGC). Envolve, portanto, que um SGC possa “fornecer em tempo útil, e antes de tudo o resto, a informação considerada vital ao negócio num dado momento” (Alturas, 2013: 25). Desta forma, será possível sistematizar, melhorar e distribuir conhecimento em contextos inter e intra organizacionais.

2.5.2 Tecnologias de trabalho colaborativo

A par da revolução das tecnologias de informação, também as tecnologias de trabalho colaborativo tiveram uma grande evolução modificando totalmente o paradigma da comunicação em contexto laboral, quebrando barreiras físicas e geográficas. Simultaneamente, tal como indica Rodrigues (2001), as tecnologias colaborativas tiveram “um enorme impacto em termos de gestão do conhecimento, sobretudo no que se refere à partilha do conhecimento. Estas tecnologias apoiam o processo de partilha e disseminação do conhecimento, uma das fases do ciclo dos processos do conhecimento” (Rodrigues; 2001: 55).

As ferramentas de trabalho colaborativo ou *groupware* são compostas fundamentalmente por *software* que dão suporte a um conjunto de pessoas com tarefas em comum em que é possível comunicar e colaborar de forma síncrona e/ou assíncrona (Alturas; 2013), permitindo que “os utilizadores criem documentos de melhor qualidade e acessibilidade com o apoio de *softwares* adequados às suas necessidades. O armazenamento de dados facilita o acesso à informação e os novos instrumentos de análise sustentam o processo de tomada de decisão” (idem: 76). O autor refere que “os resultados da informática de grupo conduzem a uma verdadeira evolução das mentalidades e a uma melhoria das competências de cada um no seio da organização” (idem: 60), de uma forma sistemática as vantagens do *groupware* representam:

- Diminuição do tempo gasto nas atividades em grupo;
- Maior eficiência no trabalho;
- Redução do custo de realização das atividades em grupo;

- Possibilita certos tipos de tarefas em grupo que seriam impossíveis sem a sua utilização (Alturas; 2013: 76).

Tabela 4 - Tipos de Groupware

Groupware assíncrono	Groupware síncrono
<ul style="list-style-type: none"> - <i>E-mail</i>; - Sistemas de workflow; - Hipertexto; - Calendários de grupo; - Sistemas colaborativos de escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Smartboard</i> (quadro partilhado); - Sistemas de comunicação por vídeo; - Sistemas de <i>chat</i>; - <i>Group decisions support systems</i> (GDSS); - Jogos <i>multi-player</i>.

Fonte: Alturas (2013)

O *Groupware* teve um enorme impacto na criação de modelos de GC, nomeadamente na partilha do conhecimento, “estas tecnologias apoiam o processo de partilha e disseminação do conhecimento, uma das fases do ciclo dos processos do conhecimento, desempenhando um papel fundamental na implementação e no crescimento das redes de conhecimento” (Rodrigues; 2001: 55).

2.5.3 Comunidades de Prática

Entre a GC surge as denominadas comunidades de prática (CoPs) que revelam ser instrumentos importantes quando se pretende criar e partilhar conhecimento no seio de uma dada organização. As CoPs através de um meio informal conectam as pessoas e proporcionam uma maior partilha de conhecimentos e experiências.

Reforçando uma vez mais a ideia de que as organizações necessitam de estar atentas às mudanças, quer do mercado ou da própria estrutura interna, garantindo assim a sobrevivência e contínua integração num mercado extremamente competitivo. Para enfrentar esta situação, muitas organizações vêm-se obrigadas a reduzir a sua força de trabalho através da extinção de níveis hierárquicos, como meio para minorar custos e recuperar a competitividade num mercado exigente (ao qual geralmente se denomina por *downsizing*). Outra via para tentar recuperar a competitividade da organização pode igualmente passar pela subcontratação de recursos/serviços (*outsourcing*), através da contratação de empresas externas especializadas. Esta via coloca recursos humanos ao dispor da empresa que contrata e tende a conferir uma maior visibilidade dos custos a ter com a subcontratação. No entanto, findada esta relação de dependência, a empresa que

efetua a subcontratação perderá um enorme valor e conhecimento na ausência destes recursos subcontratados que irão levar consigo todo o conhecimento adquirido do negócio, sector de atividade, projeto, cliente, etc...

É por isso, importante salientar que o conhecimento reside nas pessoas, e nos respetivos grupos de trabalho, sendo de extrema importância para o sucesso da organização gerir adequadamente todas estas habilidades, competências e sabedoria que residem no interior de cada uma das organizações.

Trigo, Vasconcelos, Camelo *et al* (2015) assente em Wenger (2006) definem que as CoPs representam um interesse em comum com determinado grupo de pessoas que eventualmente promovem e partilham esses interesses entre elas potenciando a aprendizagem. O autor define ainda que as CoPs têm por base três dimensões: o campo de ação, o espírito de comunidade e a prática. Necessita, portanto, que o campo de ação da CoP esteja claramente definido “para que as pessoas que dela fazem parte possam não só integrá-la por se interessarem pelo tema em si, mas também pôr em prática esse conhecimento, partilhando-o com os seus pares” (Trigo, Vasconcelos, Camelo *et al*; 2015).

As comunidades de prática são, pois, um aspeto fundamental no processo de GC em qualquer organização, que podem minimizar ou resolver parte dos problemas atrás referidos apresentando-se como um meio de partilha de conhecimento que permite gradualmente partilhar e difundir o conhecimento tácito em explícito. Materializando e enriquecendo a memória organizacional, proporcionando maximizar o conhecimento e sabedoria corporativa, a troca de experiências e a melhoria do fluxo comunicacional do processo de aprendizagem. Estas ferramentas podem ser “propositadamente desenvolvidas e fomentadas, fazendo parte integrante da estratégia organizacional, como forma de estimular a partilha de conhecimento” (Trigo, Vasconcelos, Camelo *et al*; 2015).

2.5.4 Ferramentas de suporte ao processo de Gestão do Conhecimento

Um SGC integra hoje várias iniciativas tecnológicas, tais como: correio eletrônico, *websites*, documentação de processos, formação à distância, comunidades virtuais, processamento de texto, gestão eletrônica de documentos, bases de dados, agentes inteligentes, redes de computadores (internet, intranet e/ou extranet), telecomunicações e mecanismos de segurança (Rodrigues; 2001). Rodrigues (2001) ressalva, no entanto, que na GC as que são geralmente mais utilizadas são: correio eletrônico, *intranet*, *internet*, *data warehouse*, suporte à decisão, *groupware*, videoconferência, acesso a informação *on-line* e gestão documental” (Rodrigues; 2001: 33).

Estas ferramentas tecnológicas representam uma aposta corporativa para ampliar o alcance e acelerar a velocidade da transferência do conhecimento, auxiliando simultaneamente o processo de recolha, estruturação e disseminação do conhecimento pela organização (Carvalho & Ferreira; 2013). Esclarece-se de uma forma ampla, que o objetivo das ferramentas de GC auxiliam a modelação de parte do conhecimento existente entre os colaboradores e documentos, disseminando-o e disponibilizando-o por toda a organização tornando-o acessível para todos (idem).

Porém, e talvez o maior desafio para a GC centra-se em como obter o conhecimento que se encontra disperso na organização e apresentá-lo de uma forma estruturada e acessível para todos. Carvalho & Ferreira (2013) apresentam algumas propostas para representar o conhecimento através de diagramas de estrutura do conhecimento e mapas do conhecimento que podem ser implementadas através de algumas ferramentas tecnológicas. Para que estas implementações possam ser executadas implica que exista um conjunto de repositórios de conhecimento estruturados, sistemas de apoio à decisão baseados em casos, mapas do conhecimento, *softwares* de *workgroup*, *softwares* de modelação de processos (*workflows*), sistemas especialistas (*expert systems*) ou redes neurais (*neural networks*) (idem). É visível a diversidade de abordagens que as organizações têm ao seu dispor. No entanto, esta diversidade acaba por complexificar e até mesmo confundir os gestores na hora de escolher a solução tecnológica mais adequada para o seu tipo de problema. E claro, que não se pretende investir capital, tempo e recursos em determinada ferramenta, que depois tenderá a tornar-se numa solução inútil. Para evitar que tal aconteça, deve-se realizar uma adequada avaliação ao objetivo que se pretende dar a cada ferramenta tecnológica como veículo de suporte à GC. Este exercício

é fundamental para que as estratégias adotadas de GC tenham sucesso. Com base na literatura fez-se um levantamento das que se julga ser as principais ferramentas tecnológicas de apoio à GC, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Ferramentas tecnológicas de suporte à GC

Ferramentas tecnológicas	Objetivos
Comunidades Virtuais de Prática	São redes de trabalho orientados para grupos de indivíduos que partilham a mesma prática, geralmente geograficamente dispersos, que dependem da comunicação virtual como a principal forma de relacionamento.
<i>E-learning</i>	Caracteriza-se por ser uma ferramenta que permite o ensino e aprendizagem em ambiente remoto, com recurso ao computador e à Internet. Ocorre através de plataformas tecnológicas que permitem o acesso e a gestão de conteúdos formativos. Como são exemplo o <i>Blackboard</i> , <i>Moodle</i> , a <i>Cornerstone</i> , etc..
<i>Intranet</i>	As intranets permitem a integração de aplicações numa única plataforma, caracterizam-se pela facilidade de distribuição de informação e troca de mensagens entre colaboradores numa organização.
Portal Corporativo	Os portais corporativos surgem como meio de para afilarem as relações com os <i>stakeholders</i> externos (clientes, parceiros e fornecedores). São instrumentos essenciais para capturar, organizar e partilhar de informação e conhecimento no seio das organizações.
<i>Business Intelligence</i>	As soluções de BI são técnicas, métodos e ferramentas tecnológicas que permitem analisar dados e com base no conhecimento obtido contribuir para a tomada de decisões. As ferramentas de BI possibilitam suportar decisões e antecipar tendências (<i>Data Warehouses</i> , <i>Data Marts</i> e Sistemas de Suporte à Decisão).
<i>Internet</i>	Caracteriza-se por uma rede de computadores em que permite o fornecimento de dados, informação e comunicação à escala global. A Internet é por isso, um importante repositório de conhecimento explícito e não estruturado, que está acessível e partilhável em termos globais.
<i>Workflows</i>	São ferramentas que têm por finalidade automatizar processos de negócio, na sua totalidade ou parcialmente, onde os documentos, informações ou tarefas são delegadas de colaborador para colaborador para a realização de uma ação, segundo um conjunto de regras e procedimentos com o objetivo de aumentar a produtividade laboral.
Gestão eletrónica de documentos (GED)	Os sistemas de GED são repositórios de conhecimento explícito e estruturado de documentos corporativos, que permite organizar grandes quantidades de documentos (sobre produtos, mercado, clientes, etc.).
Sistemas de gestão do conhecimento (KMS)	Facilitam a codificação, armazenamento, integração e disseminação do conhecimento organizacional.
<i>Groupware</i>	O <i>groupware</i> é uma ferramenta de trabalho colaborativo que permite superar as limitações do tempo e espaço tem como objetivo aumentar a cooperação e a comunicação interpessoal, cuja interface apresenta-se com um ambiente partilhado entre utilizadores.
Base de Dados	As bases de dados são utilizadas para armazenar informações administrativas e dados especializados de forma organizada e estruturada que servem para apoiar as operações internas das organizações.
<i>Instant messaging (IM)</i>	Caracteriza-se por ser um tipo de comunicação síncrona e informal que permite entre utilizadores trocar mensagens.
Mapa conhecimento	Mapa de conhecimento (sistema de páginas amarelas) caracteriza-se por ser um guia e não um repositório. Indica o conhecimento, localiza os conhecimentos importantes

	dentro da organização e faz a sua publicação sobre algum tipo de lista que mostre onde encontrá-los, mas não os contém.
Sistemas de apoio à decisão baseados em casos	Sistemas que armazenam o conhecimento na forma de casos (modelo cognitivo de raciocínio) que são usados para inferir novas linhas de ação, a partir de casos anteriormente ocorridos e armazenados numa base de conhecimento.
Redes neurais	Uma rede neural é composta por um grande número de dados complexos e imprecisos. As redes neurais têm a capacidade de extrair significado que pode ser usado para obter padrões e detetar tendências.

Fontes: Medeiros *et al.* (2009), Marçula (1999), Dalfovo (2008), Mendes (2012), Davenport & Prusak (1998), Urnau; Kipper; *et al.* (2014), Rodrigues (2001), Alavi & Leidner (1999), Nardi; Whittaker, *et al.* (2000), Sayão (1996).

Medeiros; da Silva Torres; *et al.* (2009) refletem que a tecnologia é um suporte à GC, um facilitador de processos que diminui as barreiras na partilha e transferência do conhecimento que deve ser adequada aos problemas de cada organização, e às necessidades dos utilizadores. Especialmente, porque não é suficiente apenas gerir o conhecimento explícito, torna-se necessário considerar o conhecimento tácito, os *insights*, as experiências e os valores organizacionais que nem sempre são facilmente transmitidos (Marçula, M.; 1999). Na GC as ferramentas tecnológicas podem auxiliar muito cada um dos processos, na Tabela 6 identificaram-se algumas ferramentas associadas aos diferentes processos de GC.

Tabela 6 - Ferramentas tecnológicas organizadas por processos de GC

Processos	Ferramentas tecnológicas
Identificação, seleção e recolha	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos de entrada de dados • Reconhecimento ótico de caracteres • Câmaras de vídeo • Internet • Mapa do conhecimento
Armazenamento e organização	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Intelligence (Data Mining, Data Warehouse, Data Mart)</i> • <i>Workflows</i> • Sistema Especialista (<i>Expert Systems</i>) • Base de Dados Relacionais e Orientados a Objetos
Disseminação e transferência	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades Virtuais de Prática (<i>Fóruns, Blogues, etc.</i>) • <i>E-learning</i> • <i>Groupware</i> • <i>Intranet</i> • <i>Instant messaging</i>

Fonte: Adaptado de Marçula (1999)

Os diferentes papéis que as pessoas têm no interior de uma organização são fatores-chave para identificar e distinguir que tipos de ferramentas tecnológicas são mais adequadas a utilizar no auxílio das suas tarefas. As utilizações de ferramentas de apoio à

GC são bastante eficazes em permitir que as pessoas a partilhem conhecimento tácito e explícito. Tome-se por exemplo as redes internas, bases de dados, mapas de conhecimento, sistemas de videoconferência e de trabalho em equipa, registo de vídeo, etc... Todas estas ferramentas permitem a partilha de conhecimento tácito e/ou explícito (embora umas mais que outras) através do acesso a dados, informações, histórias e experiências de colaboradores mais antigos (Sequeira; 2008).

2.5.5 Repositórios de Conhecimento

Neste momento é claro, que à medida que uma organização cresce o seu nível de complexidade aumenta proporcionalmente, sendo gradualmente mais difícil arquivar, organizar e distribuir o conhecimento pela organização. Muitas delas servem-se de “softwares de gestão e outros para suporte das operações de negócio, tanto do ponto de vista da gestão como de controlo (automação de processos) em que muitas vezes a informação armazenada e acedida é insuficiente, histórica e sem qualquer relacionamento entre si (...) [para tomar decisões os gestores] apoiam-se em diferentes informações e todo o conhecimento é usado para acrescentar valor aos produtos ou serviços para satisfazer as necessidades dos clientes. A informação das organizações tem de ser concebida de uma forma estruturada (arquitetura) (...), bem como a definição de qual a informação que cada pessoa precisa no seu posto de trabalho para desempenhar as suas atividades/tarefas para atingir os objetivos pessoais, de grupo e organizacionais (Rascão, 2008: 139).

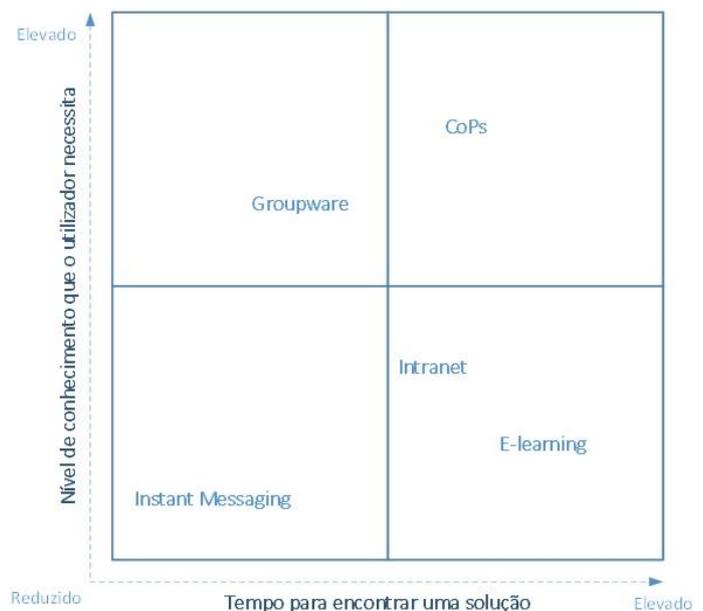


Figura 7 - Ferramentas tecnológicas de apoio à GC mais adequadas em função do conhecimento e do tempo do utilizador

As ferramentas tecnológicas surgem como meio para colmatar esta fragilidade potenciando simultaneamente a captura e disseminação do conhecimento. A estratégia de adoção de ferramentas tecnológicas revela ser de grande valor para as organizações com

diferentes dimensões de negócio, garantindo assim que todos os arquivos relevantes são devidamente armazenados e facilmente acessíveis. Paralelamente, estes sistemas potenciam que os utilizadores disponham de um conjunto de ferramentas de informação e de comunicação, respetivamente: mensagens instantâneas, fóruns de discussão, bases de dados, wikis, etc....

Para além da organização dos arquivos, os CMS permitem ainda que os utilizadores criem conteúdo, que se traduz a partir de uma interface WYSIWYG (*What-You-See-Is-What-You-Get*) para um formato digital, como PHP, XML ou Java. Um CMS tem a capacidade de gerar de forma eficiente código para exibir conteúdo graficamente rico, sendo popularmente utilizados para a criação de *blogs* e sites de empresas que facilmente se atualiza e adiciona conteúdos. Simultaneamente os sistemas de CMS permitem a definição de permissões e privilégios para os utilizadores possibilitando que vários autores aprovem e publiquem conteúdos (*slide shows, wikis, blogs, vídeos, webinars, etc...*). Os CMS permitem, portanto, dinamizar a partilha e armazenamento de diferentes tipos de conteúdos, porém a escolha de uma solução de gestão de conteúdos deverá ser refletida com base em alguns critérios e face às necessidades da empresa. Será por isso importante, analisar a estrutura do armazenamento de conteúdo existente da sua organização, as características da capacidade da *intranet* ou *extranet*, a definição de permissões e privilégios para os utilizadores e as ferramentas de pesquisa, a gestão e controlo de versões de documentos e ferramentas de colaboração.

Fez-se um levantamento de funcionalidades sobre algumas das ferramentas de Content Management System (CMS), onde se destacam as seguintes: Bridgeline Digital iAPPS, WordPress, Sitecore CMS, Drupal, Solodev CMS, Percussion CMS, Microsoft Sharepoint, Oxcyon Centralpoint, Joomla! e DNN Evoq Content (Top 10 Content Management Software Report; 2016). No entanto, na Bring Global apoiam os serviços nomeadamente no WordPress e Microsoft Sharepoint, motivo pelo qual se irá desenvolver esses dois.

Tabela 7 – Comparação das principais características entre CMS

WordPress	Microsoft SharePoint
	
WORDPRESS	
www.wordpress.org	www.microsoft.com
<i>Free</i>	\$5 por utilizador/mês
Funcionalidades Principais	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Open-Source</i> ▪ Ferramentas de edição WYSIWYG ▪ Fácil de instalar e atualizar ▪ <i>Plugins</i> SEO disponíveis ▪ Permissões de acesso ▪ Ferramentas de publicação ▪ Adicionar arquivos multimédia ▪ Comentários <i>Built-in</i> ▪ Vasta biblioteca de <i>plug-ins/add-ons</i> ▪ Plataforma multilíngue ▪ Possibilidade de desenvolver <i>plug-ins</i> com a APIs ▪ Importar conteúdo do <i>blog</i> (blogger, LiveJournal, TypePad, Tumblr, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de permissões de utilizadores ▪ Plataforma multilíngue ▪ Gestão de conteúdo (em todo o ciclo de vida) ▪ Pesquisa empresarial (<i>enterprise search</i>) ▪ Suporta todas aplicações dentro de uma plataforma integrada (<i>intranet, extranet e web</i>) ▪ Classificação de conteúdos ▪ Documentos <i>Built-in</i> (permite iniciar, controlar e colaborar em processos /documentos) ▪ Gestão de registos ▪ Sistema de segurança de conteúdos ▪ Editor WYSIWYG ▪ Gestão de <i>feeds</i> de notícias

Fonte: Adaptado *Top 10 Content Management Software Report* (2016).

Neste ponto percebe-se que estes *softwares* de gestão de conteúdos permitem a organização, armazenamento, recuperação e partilha de informações de forma fácil entre os vários colaboradores de uma organização. Uma ferramenta suficientemente capaz de superar estes desafios terá que centralizar dados garantindo uma melhor organização e recuperação do conhecimento, de forma a agilizar os processos de negócios, potenciando por um lado as operações diárias de cada colaborador e por outro melhorar a forma como a empresa opera e economiza dinheiro.

Um sistema de Gestão do Conhecimento deve privilegiar a integração com os sistemas existentes, de forma que seja possível de recolher dados e armazená-los nas várias aplicações, e transformá-los em elementos pesquisáveis. A acessibilidade móvel é outro fator a considerar pois, oferece uma consulta mais alargada da informação independentemente da localização do indivíduo. Ser capaz de chegar à informação a partir

de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, podem resultar num incremento de produtividade no negócio. É igualmente importante ter presente o valor das características sociais nestes sistemas que vão desde fóruns de discussão a ferramentas de *gamification*, com a demonstração de quadros de competição e os respetivos líderes. E claro, que uma ferramenta de gestão do conhecimento deverá promover a consulta e a aprendizagem, podendo incluir espaços onde os colaboradores dispõem de conteúdos *on-line*, possibilitando o desenvolvimento de competências (Cecchi; 2015).

É igualmente relevante que estas ferramentas permitam extrair dados e relatórios, capazes de fornecer uma visão do uso da plataforma, de forma a tomar as melhores decisões e implementar mudanças que sejam adequadas à realidade da empresa (idem).

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Abordagem metodológica

Este estudo irá basear-se num estudo de caso que se caracteriza como um tipo de estudo descritivo básico, ou seja, serão analisados cuidadosamente os relatos detalhados de uma única realidade empresarial – Bring Global, sendo que os resultados desta análise não poderão ser extrapolados para fora do universo em estudo.

A questão de investigação, tal como formulado no início desta investigação, pretende analisar “De que forma uma empresa de consultoria no ramo das Tecnologias pode criar ou melhorar processos internos de gestão do conhecimento para alcançar uma vantagem competitiva?”, como meio de investigar a forma como está estruturada a Gestão do Conhecimento na Bring Global Portugal e como gere o conhecimento dos seus colaboradores.

Considerou-se a entrevista como a ferramenta ideal para se recolher informação mais específica sobre o assunto, portanto, para se atingir o objetivo deste trabalho recorreu-se à técnica de recolha de dados através das entrevistas semiestruturadas, cujas perguntas foram destinadas às equipas internas das diferentes áreas operacionais da Bring Global Portugal. Realizaram-se cinco entrevistas entre as várias áreas operacionais, nomeadamente: Financeira, Logística e Serviços.

Na realização da entrevista devem ser observados alguns passos fundamentais. Em primeiro lugar os entrevistados foram informados do propósito da investigação e da confidencialidade da mesma. Desenvolveram-se questões sob a forma de categorias encadeadas de forma dinâmica no discurso, a entrevista foi por isso conduzida como uma conversa, sem, no entanto, esquecer o propósito específico e a estrutura.

Nas entrevistas semiestruturadas o entrevistador deverá dar a liberdade suficiente ao entrevistado, no entanto deverá questioná-lo de forma a dirigir a conversa, de acordo com a estrutura estabelecida. Finalmente, os dados obtidos deverão ser analisados e verificados. Estas entrevistas caracterizam-se pela utilização de um guião constituído pelo conjunto de tópicos a abordar, havendo no entanto espaço para o entrevistado explanar algumas experiências consoante a sua vontade. Assim, “Por um lado, (...) permitimos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspetivado (...) porém a definição do objeto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu

pensamento, e exige um aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado, e daí, o aspeto parcialmente diretivo das intervenções do entrevistador” (Albarello et al., 1995:87). Nesta medida, pode-se ainda referenciar que os tipos de questões a colocar são de resposta aberta, possibilitando respostas mais amplas por parte do entrevistado.

O uso das entrevistas semiestruturadas, apesar de existir fisicamente um guião elaborado pelo investigador, dá alguma liberdade ao entrevistado de desenvolver as respostas segundo a sua linha de raciocínio em função da direção que considere mais adequada, permitindo explorar mais eficazmente detalhes e/ou aspetos que considerem relevantes de uma forma flexível e aprofundada. Entre as principais vantagens das entrevistas semiestruturadas destacam-se:

- O acesso a uma maior riqueza informativa, através das próprias palavras e perspetivas dos entrevistados;
- O contacto próximo com o investigador permite que o próprio esclareça alguns aspetos no decorrer da entrevista (algo que não se verificava num questionário ou mesmo numa entrevista mais estruturada).

Os autores Poirier, Clapier-Valladon e Raybaut (1995) fornecem algumas instruções sobre o que o entrevistador deve fazer no decorrer da entrevista. Estes afirmam que é importante retirar notas sobre a linguagem não-verbal do entrevistado. Se por um lado este tipo de linguagem pode ser um complemento às suas palavras, isto é, aos seus gestos linguísticos, pode também substituí-las, em gestos interativos. Estes gestos interativos subdividem-se em gestos de familiaridade (que consistem no contacto físico entre os indivíduos) e ainda em gestos de proxémia (que estão relacionado com o espaço, tanto a nível da distância existente entre os indivíduos bem como com as características do local onde a entrevista decorre).

A construção de uma entrevista exige uma preparação bastante cuidada. De facto, existem vários fatores que podem condicionar as informações recolhidas e por isso devem ser tidos em consideração. Entre estes fatores pode-se mencionar aqueles que se encontram relacionados com a situação, o lugar onde a entrevista é realizada e a sua duração.

A linguagem a utilizar também será um fator a ter em atenção, nomeadamente, o estilo, a clareza das palavras e ainda o cuidado em utilizar um código comum, que deve variar consoante o grau de instrução do entrevistado.

Existem ainda fatores relacionados com o entrevistado como o plano cultural, onde está incluído o seu capital verbal e elementos da sua cultura e o plano motivacional, onde se integram os saberes e os afetos. Para além disso, é possível mencionar outros fatores, neste caso relacionados com o entrevistador, como por exemplo as suas competências, mas também as suas características físicas. Nesta medida, o entrevistador deve ter cuidado em relação a símbolos que possua e que possam constranger os entrevistados e com isso condicionar o seu acesso à informação.

O entrevistador deve ainda ao longo da entrevista mostrar interesse de forma a motivar o entrevistado e com isso até conseguir recolher mais informações. Um dos aspetos mais importantes para além de se conseguir responder a todas as questões formuladas é a identificação de novos dados. Para além dos conhecimentos sobre como conduzir as entrevistas, é também de elevada importância adquirir as competências necessárias de forma a se proceder corretamente à análise de conteúdo das mesmas.

Poirier, Clapier-Valladon e Raybaut (1995) transmitem ainda conhecimentos essenciais sobre o tratamento de dados recolhidos. Apesar de a técnica a utilizar ser a entrevista semidirecta existem aspetos transversais que se devem ter independentemente das técnicas escolhidas. Neste sentido, existem seis fases fundamentais no tratamento de informação.

A primeira fase é caracterizada essencialmente pela transcrição à mão ou ao computador da entrevista que foi previamente gravada, sendo que esta transcrição deve ser concretizada preferencialmente pelo entrevistador. A transcrição deve corresponder integralmente ao que foi dito, mas também à forma de como foi dito, tanto pelo entrevistado como pelo próprio entrevistador. Este cuidado permite que a transcrição seja “(...) uma reprodução muito fiel do falado” (Poirier et al, 1995:58). Contudo, nesta fase não se irá conseguir transcrever todas as informações e, por isso, o texto terá espaços em branco que serão preenchidos numa fase posterior. Nesta transcrição deve-se ter em atenção alguns aspetos relacionados com a formatação do texto. Por exemplo, “(...) convém só escrever num dos lados da folha, deixar margens bastante largas, espaçar as linhas de pelo menos dois centímetros, numerar as páginas e arrumá-las em classificadores” (Poirier et al, 1995:58). Na segunda fase, deve-se voltar a ouvir a entrevista e a ler a transcrição de forma a completar os espaços em branco deixados anteriormente.

A terceira fase consiste em reler o texto e em proceder a algumas correções associadas a erros de linguagem e erros gramaticais. As correções são fundamentais pois estes erros podem estar presentes em proporções que dificultem a leitura do texto. No entanto, não se deve proceder a muitas correções de forma a não se modificar a originalidade que o caracteriza. Note-se ainda que a transcrição deve ser completa ao ponto de se colocarem informações sobre eventuais interrupções e diálogos paralelos à entrevista que eventualmente possam ter ocorrido, bem como os estados de espírito com que os entrevistados voltam à “conversa”.

Na quarta fase deve-se proceder à exclusão de informações que se encontram saturadas. Se estas constituírem informações complementares então devemos reorganizá-las e agrupá-las segundo temáticas. Contudo, pode-se ponderar deixar algumas repetições ao longo da transcrição pois estas são um reflexo da importância que um tema tem para o entrevistado. Se estas alterações modificaram o texto de forma significativa este deve ser reescrito.

Por sua vez, na quinta fase escolhe-se qual a forma de ordenar o texto, ou por tema ou cronologicamente. Impreterivelmente deve-se indicar qual a opção escolhida e justificá-la, de forma que os leitores do texto consigam distinguir o que é original e o que partiu da decisão do entrevistador. Reescreve-se o texto novamente tendo-se em consideração as indicações dadas na primeira fase sobre a formatação do texto. É durante este reescrever do texto que se incluem as alterações realizadas na quarta fase. Na sexta e última fase apresenta-se o texto definitivo. Este deve estar na primeira pessoa do singular; deve-se fazer uso de notas de rodapé; colocar informações suplementares em anexo e remeter o leitor para a sua consulta quando necessário e ainda colocar documentos (ex.: fotografias, desenhos, mapas). Deve-se alterar a formatação que tinha sido usada até então, colocando agora entrelinhas e margens normais.

Assim, é possível compreender que a realização de entrevistas semiestruturadas, tal como outra técnica de recolha de informação, pressupõe uma preparação prévia que possibilitou a construção de um guião de entrevista estruturado por oito temas com várias questões cada, elaboradas com o intuito de obter informações relativas a:

- Conhecer a política e estratégia de gestão do conhecimento;
- Conhecer as representações que os colaboradores têm sobre a GC na empresa;
- Assimilar a aprendizagem organizacional existente;

- Identificar plataformas que sustentem a gestão do conhecimento;
- Identificar as vantagens/desvantagens estratégia de gestão do conhecimento.

Todos os dados resultantes das entrevistas foram transcritos e analisados de forma qualitativa. As entrevistas presenciais aconteceram nas instalações da empresa no decorrer dos meses de Março e Abril de 2016 e foram dirigidas a cinco colaboradores de diferentes áreas operacionais da Bring Global.

3.2. Desenho de Estudo

Para ilustrar as dimensões de análise deste estudo delimitou-se o desenho de estudo na figura 8, que irá representar o plano e estrutura do trabalho de investigação cujo objetivo será responder à questão científica que se colocou anteriormente.



Figura 8 - Modelo de Análise

Um diagnóstico de suporte à GC poderá analisar diferentes temas, para este caso de estudo que assenta na análise de uma empresa de consultoria que atua no ramo das tecnologias de informação, definiram-se por isso oito temáticas que se subdividem em categorias de análise.

Tabela 8 - Definição das temáticas de estudo por objetivos

Temas	Objetivos Específicos
<i>Aquisição de conhecimento</i> <i>Conversão de conhecimento</i> <i>Aplicação de conhecimento</i>	Objetivo 1: identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas
<i>Cultura Organizacional</i>	Objetivo 2: analisar as percepções dos colaboradores relativas à gestão do conhecimento.
<i>Tecnologias de Informação</i>	Objetivo 1: identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas Objetivo 2: analisar as percepções dos colaboradores
<i>Catalisadores e inibidores</i>	Objetivo 3: identificar os fatores que afetam de forma positiva/negativa a gestão de conhecimento;
<i>Eficácia da GC</i>	Objetivo 2: analisar as percepções dos colaboradores

Tendo como base as anteriores temáticas conseguiu-se definir categorias e subcategorias de estudo que irão orientar toda a fase operacional seguinte³.

³ Consultar Apêndice I – Guião de entrevista.

Capítulo 4 – O caso de estudo na Bring Global

4.1. Apresentação corporativa

A Bring Global foi fundada em finais de 2011 com o objetivo de se tornar uma empresa líder prestadora de serviços e de desenvolvimento de soluções em *Business Intelligence (BI)* e *Digital Experience (DX)*. A Bring enquanto empresa de consultoria voltada para potenciar o melhor dos seus clientes foi capaz de estabelecer relações de mercado e operações em distintas regiões em linha com a estratégia global de negócio, estando atualmente presente em três continentes: Europa, África e Ásia.

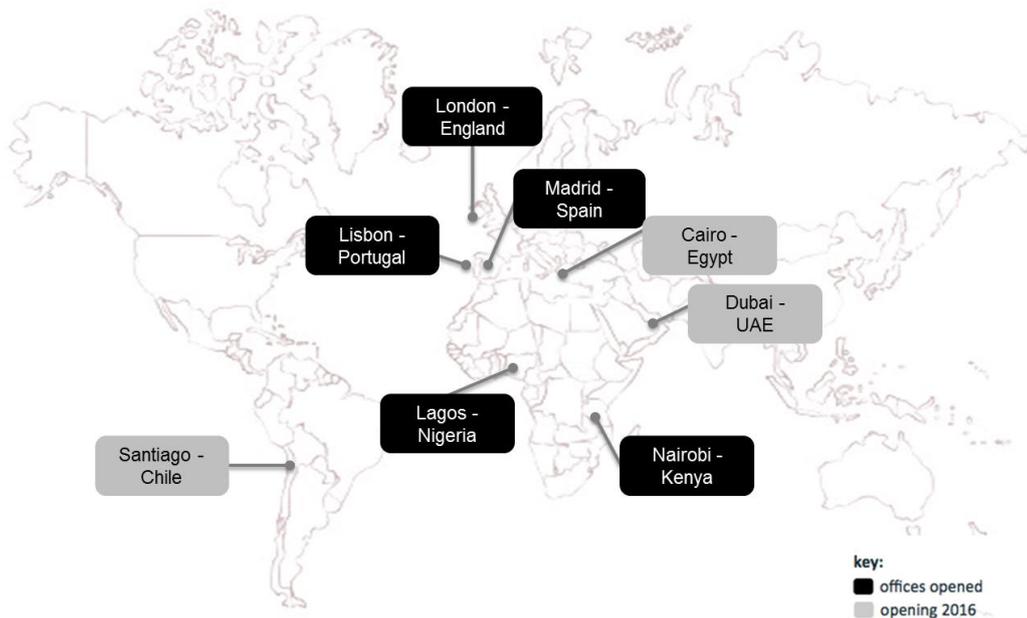


Figura 9 - Localizações da Bring Global

Fonte: Bring Global Website (2016)

As pessoas são classificadas como a chave da empresa. Desde da sua génese a Bring Global incorporou na sua estrutura alguns dos melhores profissionais nas respetivas áreas de atuação cujas experiências, competências sociais e técnicas revelariam ser o espírito da cultura organizacional que se pretendia manter. Atualmente a Bring Global *core team* conta com um número aproximado de 150 colaboradores que preconiza a missão de gerar serviços inovadores através de aceleradores de tecnologia criando um valor real para os seus clientes de forma a aumentar os seus negócios.

A Bring Global apresenta-se como uma empresa que tem duas grandes áreas de negócio: Business Intelligence (BI), Digital Experience (DX). São nestas áreas que as equipas detêm a sua *expertise* e são capazes de desenvolver soluções entre diferentes indústrias: Banca e Seguros, Telecomunicações, Energias e Utilidades, Governo e Saúde.

Agora, a Bring está presente em diversos países com parcerias estratégicas com os principais intervenientes no negócio que têm sido capazes de posicionar em clientes-chave nos vários sectores de atividade. A empresa caracteriza-se pelo desenvolvimento de soluções e de produtos, com base nas melhores práticas, experiência e competências dos seus colaboradores internos.

4.2. Atividade

Centrada inicialmente no desenvolvimento de soluções em Business Intelligence que mais se ajustavam aos seus clientes potenciou que se especializasse nas seguintes áreas (Bring Global Website, 2016):

- Aconselhamento e desenvolvimento de soluções BI à medida;
- Big Data – Gestão e tratamento de um elevado volume de dados (estruturados e não estruturados) no dia-a-dia das organizações.
- Análises avançadas – Exploração, previsão e otimização de dados de forma a tornar uma organização mais eficiente e próxima dos seus clientes.
- Análises geográficas - Visualizar em mapas o que é relevante para o negócio dos clientes, identificar as tendências e compreender a concorrência.
- Soluções *pre-packaged* (aplicativos) – Desenvolvimento de soluções BI adaptáveis a determinada indústria aproveitando a experiência adquirida pelas equipas em antigos projetos.
- Engenharia de *Enterprise and Performance Management* - Permite monitorizar e gerir o desempenho de uma organização, de acordo com indicadores chave de desempenho (KPIs), como receita, retorno sobre o investimento (ROI), despesas gerais e os custos operacionais.

Posteriormente, decorrente de projetos e clientes que a Bring tem adquirindo deu-se a possibilidade interna de alargar o âmbito de atuação, permitindo a constituição de uma área de negócio focada numa abordagem Digital, que prevê mudar a forma como os clientes interagem com os seus negócios – Digital Experience. Nesta área prevê melhorar as interações com fornecedores, clientes, parceiros e colaboradores através da exploração de novos modelos de negócios/operacionais. Esta área desenvolve soluções que permitem garantir que cada interação com determinados interlocutores seja única, útil, agradável, valiosa e de confiança, atuando nomeadamente:

- *Modern marketing* - Personalizar cada experiência e interação do cliente para aumentar o envolvimento e receitas.
- *Modern Sales* – Envolver e orientar os clientes através dos processos internos para fecharem negócios com mais eficiência.
- Otimizar Processos de Negócios e Integração – Integrar e unificar o conhecimento, sistemas e informações dispersas dentro e fora da organização.

Mais recentemente, decorrente do crescimento organizacional da Bring Global, potenciou-se o desenvolvimento de uma área que ajuda as organizações a lidar com a diversidade tecnológica – IT Talent. Esta área proporciona serviços de *outsourcing*, auxiliando os seus clientes a otimizar o desempenho nas funções que não correspondem ao seu núcleo do negócio. Fornecendo pessoal qualificado, recursos tecnológicos e processos de melhores práticas de negócio em diversas áreas e com diferentes competências tecnológicas e de gestão. Permitindo a redução de custos e riscos para os seus clientes.

4.3. Apresentação e análise dos dados

4.3.1 A Gestão do Conhecimento na Bring Global

Desde os finais de 2011, data em que a Bring Global foi fundada que se observou um crescimento constante do volume de negócios que necessariamente se fez acompanhar pelo próprio crescimento das equipas internas. Derivado a este crescimento exponencial, a forma de partilhar, organizar e estruturar o conhecimento deverá ser coerentemente ajustada à fase de maturação da organização e a toda uma nova realidade empresarial.

Dada a importância que o conhecimento tem no capital diferenciador da Bring, torna-se por isso, necessário acompanhar as tendências de crescimento e criar uma política de GC organizacional, de forma a continuar a assegurar eficientemente a partilha de conhecimento e a comunicação na organização.

Para se compreender melhor os esforços da Bring Global no âmbito da GC, abordar-se-ão algumas das linhas estratégicas orientadoras existentes que foram disponibilizadas para o desenvolvimento deste processo, nomeadamente a missão, visão, valores e estratégia, passando também pelas plataformas criadas e usadas ao longo da sua

atividade, bem como perceber como está implementado, suportado e usado o conhecimento, fator chave no desenvolvimento do negócio da Bring Global.

Missão: conceção de serviços empresariais inovadores através de aceleradores tecnológicos que produzem um valor real para os clientes (Bring Global Website, 2016).

Visão: capacitar os nossos clientes para serem os melhores (idem).

Valores:

1. Pessoas	Ter os melhores profissionais. Grandes pessoas podem fazer a diferença e desempenham um papel fundamental no nosso presente para ajudar na conceção do futuro.
2. Meritocracia	Trabalharemos para sermos os melhores nos nossos domínios. Uma cultura de mérito é o elemento chave na nossa cultura.
3. Paixão	Pessoas apaixonadas pelo que fazem e que nos permite ser totalmente comprometidos com nossos projetos.
4. Inovação	Concentrarmo-nos em trazer novas soluções, conceitos e tendências tecnológicas para cada projeto.
5. Confiança	Trabalhar com e para os nossos clientes, criando laços de confiança.

Fonte: Adaptado de Bring Global Website, 2016.

A definição de uma estratégia de GC na Bring pretende essencialmente ditar linhas orientadores e boas práticas para se adquirir, organizar, estruturar e disseminar conteúdos relevantes para o negócio da empresa potenciando a utilização do conhecimento organizacional de uma forma reutilizável, otimizando os diferentes processos internos e de pesquisa. Com esta estratégia prevê-se alcançar os seguintes resultados:

1. Reduzir o risco de partilha do conhecimento;
2. Estruturar e organizar conteúdos.
3. Inculcar e disseminar a importância de uma cultura de partilha;
4. Criar nos colaboradores o sentimento de envolvimento nos conteúdos;

5. Implementar redes de partilha de conhecimento.

Tomando como referência que o conhecimento é o alicerce para executar bons negócios, destacando anteriores experiências como momentos de aprendizagem, definiram-se algumas metas que se pretende alcançar até à data da implementação do modelo de GC na Bring, nomeadamente pretende-se:

- Assegurar que todos os colaboradores têm acessos às redes e ferramentas de partilha de conhecimento.
- Assegurar e sensibilizar que todos os colaboradores são informados sobre a importância da cultura de partilha.
- Garantir a transferência de conhecimento globalmente.
- Otimizar e melhorar a capacidade de organização e pesquisa de conteúdos.

Como principais desafios a enfrentar, a Bring, terá de garantir e disponibilizar globalmente os conteúdos organizados e estruturados por área de competência, na hora certa, no formato correto. Para esta tarefa torna-se necessário alcançar e converter consistentemente e eficientemente experiências de projetos e conhecimento individual em conhecimento organizacional. A organização e estrutura dos conteúdos deverá endereçar os colaboradores aos especialistas sobre as determinadas temáticas. E por fim, enfrenta-se o desafio de se criar efetivamente uma cultura global de partilha de conhecimento, que passa necessariamente por contribuições que promovam o comportamento de disseminação e partilha do conhecimento.

4.3.1.1 Representações dos colaboradores

Nesta fase pretende-se analisar as representações que os colaboradores da Bring têm sobre a gestão do conhecimento na organização. Foram por isso, analisados cuidadosamente os relatos⁴ detalhados dos cinco colaboradores⁵ de distintas áreas, sobre o tópico na realidade da empresa, onde abordam as temáticas: da aquisição, conversão e aplicação de conhecimento, da cultura organizacional, das tecnologias de informação e de eventuais catalisadores e inibidores à eficácia da GC.

⁴ Consultar o Apêndice II: Análise de Conteúdo.

⁵ Por uma questão de confidencialidade de respostas, omitiram-se os nomes dos entrevistados classificando-os por “E1”, “E2”, “E3”, “E4” e “E5”.

No decorrer da análise das entrevistas é perceptível entre os colaboradores das diferentes áreas, a importância dada à necessidade em adquirir e criar conhecimento para a realização do seu trabalho no seu dia-a-dia.

E5: «Sim, claramente. As funções exigem tipos e níveis de conhecimento completamente diferente. Mas sim, qualquer uma delas exige conhecimentos para serem desenvolvidas»

É igualmente visível o interesse e a preocupação dos colaboradores em utilizar a informação adquirida no passado para melhorar projetos futuros, no entanto, observa-se que não é uma prática totalmente formalizada e regularmente registada na empresa. Levanta por isso, a preocupação sobre a constituição de uma memória organizacional, pois o conhecimento e as experiências organizacionais não podem residir exclusivamente do conhecimento específico de cada colaborador.

E5: «É aí que eu acho que esta casa ainda é muito incipiente. Acho que o conhecimento não pode estar na cabeça de cada um de nós. E esta organização ainda vive muito com o conhecimento residente em cada um de nós, ou seja, ainda não representa qualquer que seja a forma (...) ainda não se conseguiu construir o puzzle do conhecimento da Bring»

O conhecimento específico que se adquire do meio envolvente, seja de clientes, parceiros ou concorrentes deverá ser parte constituinte da memória organizacional que depois de registada deverá ser disponibilizada, partilhável e atualizada entre as equipas. Na Bring essa consciência da importância de compilar dados e informações existe. Contudo, é nas práticas de registo, armazenamento e comunicação que reside determinada carência de formalismo.

E1: «Tem de estar interligada com todos os departamentos: a logística, rh e com a parte operacional. Todas elas são fontes de informação»

E4: «Naturalmente que a forma como eles trabalham, a forma como nós pretendemos trabalhar, de certa forma condiciona a informação que trocamos, mas não muito mais do que isso, nas áreas produtivas, nas operações, no contacto direto com clientes e parceiros de negócio, naturalmente que esse tipo de informação é mais importante...»

E5: «Isso aí tanto pode ser de pesquisas impessoais como de perguntas pessoais, posso dirigir-me a pessoas que conhecem diretamente essa fonte e perguntar-lhes. Ou posso tentar por fontes menos pessoais e procurar na net onde obtenho essa informação. Isto é a forma de adquirir a informação. Depois como a registamos, voltamos àquele problema que te estava a dizer, se calhar fica 80% registado na cabeça de quem faz essa pesquisa e 20% num qualquer e-mail, em alguma partilha, em algum ficheiro...»

O modo como o conhecimento específico é criado e adquirido pelos colaboradores na Bring acontece com espontaneidade, bem como as práticas de cooperação e de partilha de conhecimento entre os colaboradores.

E1: «É uma atividade proactiva. O acesso à informação é fácil e direto»

E4: «Eu sou uma pessoa muito receptiva, e sou também uma pessoa muito predisposta a colaborar e a ensinar e eu acho que a postura na Bring é precisamente essa. Sou [uma pessoa] colaborativa, estou sempre disponível para ajudar em todas as áreas»

E5: «Eu acho que é de viver. Eu vou almoçar e adquiro conhecimento, eu falo com clientes e adquiro conhecimento, eu faço uma pesquisa na internet e adquiro conhecimento... ou pelo menos informação. Há aquele nível de coisas que acabamos por despejar e nunca mais nos lembramos. Depois temos algumas práticas para algumas atividades em concreto de registo de algumas coisas»

Contudo, quando questionados sobre a capacidade de a empresa conseguir transferir o conhecimento organizacional para os seus colaboradores as opiniões repartiram-se, respetivamente três dos cinco colaboradores mostraram as suas preocupações relativas ao modo como é feita esta passagem de conhecimento organizacional.

E2: «Aqui não és capaz (...) os recursos são sempre escassos e não é fácil dizer algo diferente. Quando numa organização a pessoa sai, ou não está, não se nota as coisas, têm sempre tendência a dizer que há gente a mais (...) isto tudo da gestão do conhecimento, da conversão do conhecimento vem da cultura da organização. Não conheço nenhuma organização e já trabalhei em muitos sítios, uns muito grandes, outros mais pequenos em que a aquisição de conhecimento, a conversão de conhecimento, a transmissão de conhecimento se faça sem problemas, isso não existe»

E3: «Não de todo! Porque não há comunicação desde o início. Tem piorado com o crescimento rápido e desordenado tem piorado. Porque isto quando eramos 7 ou 8 estávamos restritos a um espacinho e falávamos todos uns com os outros. Agora com esta quantidade de gente e com espaços geograficamente distintos é um bocadinho mais difícil. Mas eu acho que não tanto por isso. Eu acho que é mesmo porque as chefias não estão predispostas a isso. Acho, acho! É uma questão prioritária, sem dúvida!»

E5: «Não acho que não. Para se fazer isso é preciso saber-se comunicar. E nesta empresa ainda não se sabe comunicar (...) comunica-se mal. Porque a comunicação não pode ser toda informal. Ou se perde informação, ou na nossa cabeça se interpreta de uma forma, senão tivermos um suporte físico dessa informação vai criar certamente desinformação ou falta de informação»

Já o inverso, ou seja, no que respeita à capacidade da Bring conseguir absorver o conhecimento específico dos seus colaboradores para a empresa as opiniões foram unânimes, pois, todos os entrevistados destacaram a importância e a urgência de desenvolver um modelo de retenção de conhecimento assente na estratégia corporativa.

E1: «Este processo de integração está um pouco subdesenvolvido. Há um caminho ainda por percorrer que possibilite que numa mesma ferramenta, as várias unidades tenham acesso à informação que precisam»

E2: «Não. Consegue ter uma ideia geral sobre o que é que aquele colaborador faz e apreender se esse colaborador é importante ou não, se as tarefas desse colaborador são importantes ou não, que processos podem emperrar se aquele colaborador não está. Faz-se uma aprendizagem negativa. Não aprendes o bom, aprendes o mal»

E4: «Não. Aliás acho que a Bring tem uma carência grande de ferramentas que nos permitam reter a informação (...) E, acho que a empresa não tem isso, não tem ferramentas capazes de reter a informação, as coisas estão muito dispersas, estão na cabeça das várias pessoas, estão nos pc's das várias pessoas, não existem efetivamente regras princípios, pressupostos de retenção de informação e eu receio que isso possa ser bastante prejudicial no futuro»

E5: «Eu acho que não (...) as pessoas que cá estão, estão por um bom motivo, que é a cabecinha deles. Mas se as pessoas saírem acho que se perde grande parte... Apesar de existir um grande espírito de passagem e de partilharem as coisas. Enquanto as pessoas cá estão eu sinto que existe uma grande apetência para se ajudar o próximo (...) mas isso é entre uma data de início e uma data de fim. A data de início é a data de início que começa na Bring e a de fim é até sair. Entre estas datas sinto que se partilha de tudo, mas depois perde-se muito conhecimento»

De uma forma geral, a empresa tenta aplicar o conhecimento dos seus colaboradores naturalmente, tentando tirar o máximo partido de novos saberes. Os colaboradores indicaram que na Bring aceitam com satisfação a partilha de novas ideias e frequentemente existe o hábito generalizado de transmitir e formar as pessoas em contextos cujos conhecimentos são mais técnicos.

E1: «A empresa vê com satisfação o facto de uma pessoa partilhe uma ideia nova»

E4: «Acho que a organização quer deixar grande liberdade aos seus colaboradores, quer torná-los criativos, não quer impor regras, digamos que toldar o que é a iniciativa e a criatividade dos seus colaboradores»

E5: «As coisas acontecem com alguma naturalidade. Quando entra uma pessoa traz naturalmente uma cultura diferente e, portanto, esses 20, 30 ou 40% que consigas aproveitar dessa pessoa parece-te mais porque é um conhecimento diferente das pessoas que já cá estão. Diria que se calhar num prazo – que não te sei dizer qual é – essa pessoa vai estar igual aos outros para o lado bom e para o lado mau»

No momento, ligar e relacionar o conhecimento adquirido em vários contextos organizacionais, a eventuais problemas ou desafios aos quais a empresa pode estar sujeita, os entrevistados referiram desde logo, a complexidade do processo em ligar e relacionar as várias fontes de conhecimento, dada à complexidade de registar determinadas fontes de conhecimento, principalmente as de carácter tácito.

E4: «A informação não é só ficheiros é também o que nós retemos de conhecimento e que é intrínseco (...) tens de começar com o básico, e o que é básico é efetivamente teres onde guardar a informação que são ficheiros e outras coisas quaisquer. Depois há o conhecimento das pessoas que vão adquirindo, o que é intrínseco é impossível obviamente passares tudo aquilo que tens nomeadamente quando alguém sai e é sempre uma perda de informação. Mas efetivamente as organizações têm de ter formas de transferir conhecimento, isso passa por dar tempo para que uma pessoa possa efetivamente substituir outra. E substituir outra não é ter o total conhecimento que a outra tinha, porque isso é impossível, nós próprios somos conhecimento (...) As coisas não se dissociam»

E5: «Não, não... Nós muitas vezes fazemos uma proposta e para clientes semelhantes fazemos propostas semelhantes. Uma proposta representa uma forma de nós expormos o nosso conhecimento sobre um determinado tema. Portanto, muitas vezes não se sabe que já se respondeu para aquele cliente àquele tema, ou a um cliente parecido e, portanto, a resposta está algures, mas ficou na cabeça de alguém ou no portátil de alguém»

Existe, contudo, um esforço na organização na modernização das ferramentas tecnológicas de registo, armazenamento e de atualização. Com o objetivo de garantir que os registos estejam acessíveis, visíveis, organizados por últimas versões e disponíveis a colaboradores com permissões de acesso. Todavia, o problema que claramente se identifica é a falta de uma metodologia de organização de registos, culminando muitas vezes no armazenamento disperso e/ou pessoal. Acabando assim, por influenciar diretamente a constituição da memória organizacional da empresa, derivada de quebras no fluxo de partilha, de acesso e de controlo de versões.

E5: «Mais uma vez depende do conhecimento que eu quero consultar (...) para determinados processos nós recorremos a repositórios externos (...) se estivermos a falar de propostas podemos ir ao nosso repositório de propostas e eles estão lá. Nem sempre há disciplina de utilizar os repositórios que tu tenhas. As vezes faz-se uma proposta e a última coisa que se lembra é de ter lá ido colocar o ficheiro. Não existe nenhuma ferramenta formal que depois de acabar um projeto, e que feche ali, que indique a informação final do projeto. O conjunto de reuniões, o conjunto de documentação, ou seja, um repositório clean da informação recolhida naquele projeto e do conhecimento criado naquele projeto. Vai-se fazendo, mas não (...) quem diz isso, diz apresentações em clientes, apresentações em universidades... A questão está mesmo em ir para o arquivo pessoal e não para o partilhado. Mais uma vez falta a disciplina de “Ok isto já está desatualizado...Faz, envia para o cliente e depois não foi atualizar o repositório”»

Também a cultura organizacional é determinante na proliferação de valores, práticas e procedimentos. O que se tentou compreender, de uma forma geral, foi se a cultura organizacional da Bring Global influencia diretamente a gestão do conhecimento. O que se verificou foi consensual entre os colaboradores. Constatou-se que existe uma flexibilidade organizacional que potencia a criatividade para encontrar novos métodos para a realização de tarefas e de partilha de sugestões para novas oportunidades.

E1: «Sim, a cultura organizacional é extremamente informal e não há portas fechadas. Está criado o clima para que qualquer pessoa que tenha uma ideia nova possa comunicar a quem de direito»

E4: «O que eu acho é que a organização quer deixar grande liberdade aos seus colaboradores (...) acho que a estrutura não é de todo impeditiva. Existe um certo informalismo que potencia a criatividade»

E5: «Nesta organização se as sugestões e as oportunidades de melhoria são bem-vindas sim são, sem dúvida! Executadas...isso aí entra num mundo mais complicado. Eu posso sugerir uma ideia muito boa e a organização pode achar que a concretização dessa ideia leva muito tempo, ou é muito cara, ou quaisquer outros fatores. Se todos podem opinar e se a opinião deles é ouvida, sim!»

A cultura organizacional da Bring espelha também a flexibilidade e informalidade que existe no que respeita ao relacionamento entre colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico. Permite por isso, que as pessoas se relacionem e partilhem experiências e conhecimento.

E1: «Não existe barreiras independentemente da hierarquia, falamos de igual para igual. Consegue-se falar e são encorajadas a interagir, até porque há uma série de iniciativas que permitem as pessoas interagirem nomeadamente a festa mensal»

E2: «Sim. Penso que isso acontece. Noto que há uma partilha de informação»

E3: «Isso acho que é o ponto mais positivo que a Bring tem. Porque há um ambiente de trabalho muitíssimo bom, falam todas umas com as outras, relacionam-se todas umas com as outras. No entanto, é diferente entre a interação e a comunicação organizacional. Não são duas comunicações necessariamente iguais. O relacionamento existe. A comunicação sem ser empresarial existe. Isso é um ponto muito positivo, acho que é a melhor coisa que esta casa tem. E é uma coisa que muitas vezes as pessoas se esquecem, que trabalhar num bom ambiente de trabalho é um ponto fulcral para se trabalhar. E nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho!»

Relativamente à temática das tecnologias pretendeu-se perceber se as ferramentas disponibilizadas na organização alcançam as necessidades dos utilizadores. No que respeita à acessibilidade e recuperação do conhecimento armazenado, os colaboradores indicaram que na generalidade não necessitam de se auxiliar aos seus arquivos pessoais, utilizam por isso, as ferramentas *cloud* disponibilizadas pela organização considerando-as facilitadoras e seguras na prossecução das tarefas laborais.

E3: «Neste momento não tenho a mínima necessidade de me socorrer do meu arquivo pessoal. O Filedoc, o SharePoint, etc... São ferramentas que tem um fio condutor e que tem a informação que preciso. Está muito mais fácil, muito mais rápido, muito mais acessível e facilitador do trabalho do dia-a-dia»

E5: «Existem os repositórios da Bring e os meus arquivos pessoais e a vantagem da cloud é que se perder o computador não perco os meus registos e recupero muito rapidamente»

Foi solicitado que os colaboradores partilhassem do seu ponto de vista, quais os fatores facilitadores e inibidores da GC na Bring Global. Na maioria dos entrevistados os principais fatores inibidores da GC centram-se no informal modelo de comunicação *top-down*, e na carente divulgação inter-organizacional de um plano estratégico, bem como na indefinição de uma política de retenção de conhecimento. Já os fatores facilitadores da promoção da GC são potenciados pela informal e flexível cultura organizacional que permite a comunicação, o relacionamento e o acesso direto às pessoas.

E2: «Falta uma política que defina o que é importante para nós como conhecimento. Desse conhecimento como se gere, o que se gere, porque se gere...isso não existe. Não ter uma política de gestão de conhecimento, do seu capital intelectual e acima de tudo não existir um plano que define onde estamos, para onde queremos ir e como é que podemos lá chegar. Falta isso! A definição de um plano estratégico é importante e, devia de estar afixado em todas as paredes para que todos pudessem perceber o que era aquilo. Ter a mudança planeada e vê-la a acontecer, é muito diferente do que dizer que sou adepto da mudança e agora tenho que me adaptar»

E3: «O espaço para a criatividade e a comunicação fora do contexto de trabalho são facilitadores. Como inibidor penso que seja a comunicação inter-organizacional por parte das chefias que tem piorado com o crescimento rápido da empresa»

E5: «Falta uma estratégia de retenção de conhecimento. Tem existido iniciativas e formas de disciplinar, para que os conhecimentos não estivessem exclusivamente nas nossas cabeças»

Para contrariar os fatores inibidores solicitou-se que partilhassem sugestões que promovessem o aumento da eficácia da GC na Bring. Entre as quais, as mais recorrentes foram: a integração das várias ferramentas tecnológicas numa única; recorrer a meios formais de partilha de informação (como por exemplo, através de uma *newsletter*); e a criação de uma metodologia e estratégia de GC.

E1: «Para mim passaria por apenas uma única ferramenta, porque neste momento temos várias ferramentas e a informação está dispersa. Não garante o armazenamento efetivo do conhecimento, nem também a consulta, nem garante a partilha do conhecimento. Tens várias ferramentas e a informação está dispersa (...) podem ser feitas periodicamente por exemplo, umas sessões de formação (...) vai reduzir o número de erros e vai tornar os processos muito mais ligeiros»

E2: «Falta uma política estratégica, um mapa estratégico. A definição de um plano estratégico é importante e devia de estar afixado em todas as paredes para que todos pudessem perceber o que era aquilo»

E3: «Os processos e as regras, e as práticas deviam ser devidamente comunicadas quando implementadas, através por exemplo de uma newsletter»

Por fim, pediu-se aos colaboradores que partilhassem experiências desde as suas datas de entrada, que revelassem (ou não) a evolução da eficácia da Gestão de Conhecimento na organização. Constatou-se que a empresa gradualmente em função do seu crescimento e maturidade tem investido na simplificação de vários processos internos e operações através da:

- Descentralização de algumas operações que inicialmente eram de exclusiva responsabilidade de um colaborador;
- Implementação de novas ferramentas tecnológicas, que permitiram formalizar e simplificar o cumprimento de determinados fluxos de processos internos.
- Reforço das equipas através da contratação de novos colaboradores.

E1: «Sim e estamos a trabalhar nisso diariamente. A organização inicialmente era muito pequena em termos de recursos e havia uma grande centralização de informação. Entretanto houve descentralização, houve passagem de conhecimento e houve também construção de processos, que antes existiam, mas não eram formais»

E2: «Acho que sim! Noto diferença. Especialmente na minha área (...) produzimos informação que não era produzida, detetamos os problemas atempadamente, sabemos para onde temos de ir, o que temos de fazer e o que tempo que vamos demorar. Acima de tudo não há um esgotar das pessoas com assuntos recorrentes. E há já quem esteja a pensar como há de ser»

E3: «Sim. As novas ferramentas tecnológicas melhoraram imenso a capacidade de simplificar as operações. A informação passou a estar concentrada»

E4: «Eu julgo que com a minha própria entrada já previa isso. Quando fui contratada era para integrar uma área específica, mas também para apoiar o desenvolvimento organizacional e dos processos»

E5: «Sim eu acho que temos trabalhado muito na formalização de processos. Não foi se calhar a prioridade desde do dia 1, foram decorrentes do crescimento orgânico da empresa. Mas a empresa tem criado uma formalização de processos que não tinham necessidade de existir se fossemos seis. Mas sendo 160 ou 170 já faz sentido, temos processos a nível dos recursos humanos, da logística, de vendas, tanta coisa... da organização dos projetos, da entrega de projeto, há uma série de formalizações que estão agora a desenvolver-se»

Em suma, na Bring Global existe uma clara iniciativa de se criar uma cultura baseada na partilha de informações e conhecimento. A noção de que é necessário desenvolver metodologias e uma estratégia de GC é presente. Para tal, é necessário um envolvimento de toda a organização tanto para promover estes princípios na cultura organizacional, como no desenvolvimento de um comportamento mais colaborativo e proactivo para o registo e partilha de conhecimento.

Os maiores obstáculos que se revelam condicionantes para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento na Bring centram-se na informal comunicação top-down, na carente divulgação inter-organizacional de um plano estratégico, bem como na indefinição de uma política de retenção de conhecimento, pois, grande parte do conhecimento reside e depende dos colaboradores. A Bring para ultrapassar esse obstáculo deverá criar iniciativas que motive e alicie os colaboradores a partilharem conhecimento frequentemente, bem como ensiná-los a fazê-lo diariamente. Ou seja, criar grupos de pessoas que partilhem uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nessa área, interagindo de uma forma contínua.

Decidiu-se por isso, fazer uma análise SWOT da gestão do conhecimento na Bring analisando o ambiente interno e externo (forças, fraquezas, oportunidades de melhoria e ameaças) com o objetivo de destacar os pontos fortes, os pontos fracos, salientando potenciais oportunidades a aproveitar e evitar eventuais ameaças na gestão do conhecimento.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação interna • Bom relacionamento entre equipas • Ferramentas cloud (facilita o acesso à informação) • O conhecimento é um activo de negócios essencial • Combinação de conhecimento tácito e explícito • Cultural organizacional informal e flexível 	<p>S</p>	<p>W</p>	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura organizacional que privilegie o registo de informação e de conhecimento • Falta de comunicação e troca de experiências entre as diferentes áreas • Dificuldade em avaliar a informação dos repositórios de conhecimento e dos colaboradores • Falta de rigor e método no registo de experiências
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • A maximização da qualidade do conhecimento tende a minimizar variados custos no futuro • Aplicação de conhecimentos únicos ou escassos no mercado de actuação pode potenciar o alcance de uma vantagem competitiva 	<p>O</p>	<p>T</p>	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de iniciativa e criatividade por parte dos colaboradores • Perda de colaboradores para outras organizações sem reter o seu conhecimento

Figura 10 - Análise SWOT à GC na Bring Global

4.3.1.2 Plataformas de Gestão do Conhecimento

Como anteriormente se destacou as plataformas de GC proporcionam uma melhor gestão de conteúdos que auxiliam uma adequada tomada de decisão potenciado o alcance de uma vantagem competitiva.

A Bring Global dispõe de duas soluções tecnológicas nomeadamente no WordPress e Microsoft Sharepoint, que suportam as iniciativas empresariais de GC nas diferentes fases do processo, nomeadamente na identificação, seleção, recolha, armazenamento, organização, disseminação e transferência de conhecimento dentro do contexto corporativo. Neste levantamento teve-se em conta uma visão geral de cada uma das soluções, preços, implementação e informações específicas dos produtos, funcionalidades de pesquisa e ferramentas de colaboração.

Cada uma delas destina-se a públicos distintos, no entanto, ambas têm como característica comum o armazenamento de dados e informações que serão agregadas e distribuídas em forma de conhecimento dentro e/ou fora da organização. As plataformas da Bring oferecem a partilha de recursos através nomeadamente, do website público, da intranet e de soluções para os diversos públicos do meio da Bring.

Como observar-se-á na Figura 11, a Bring dispõe de dois núcleos que proporcionam a ligação dos colaboradores, clientes e público em geral em torno da marca Bring. A *Bringglobal.com* é o portal corporativo da empresa suportado em WordPress que tem como objetivo conectar-se com o mundo. Desta forma, transmite a imagem corporativa para variados públicos: clientes, potenciais clientes, captação de talentos, imprensa e *staff* com a missão de divulgar a exposição da experiência da Bring, facilitar a interação com o utilizador e disponibilizar informações corporativas. O acesso a este portal faz-se sem restrições de acesso através da internet.

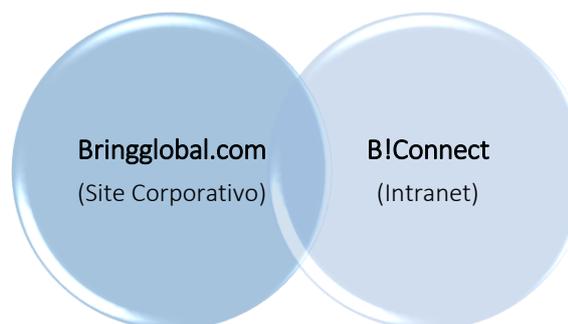


Figura 11 - Plataformas Bring

Por fim, a B!Connect é a plataforma interna (*intranet*) suportada em SharePoint que permite a conexão de todos os colaboradores da Bring Global: *BackOffice*, consultores, gestores e sócios numa única plataforma. O acesso a esta plataforma é exclusivo dos colaboradores que dispõem de acesso privilegiado ao capital organizacional e a ferramentas com o objetivo de melhorar a colaboração interna e reduzir a duplicação.

O foco nesta dissertação centra-se na *intranet online* - B!Connect, a plataforma interna de troca de conhecimento que integra e suporta a estratégia de GC.

4.3.2 O modelo de Gestão do Conhecimento na Bring Global

Observa-se que a aposta numa estratégia de gestão do conhecimento resulta da consequência do rápido crescimento que a organização se deparou nos últimos dois anos, passando inicialmente de seis colaboradores para no presente ano contar-se aproximadamente 150 colaboradores. Conscientes de que a criação de valor assenta principalmente nas pessoas, tinha-se de criar meios, princípios e fundamentos que passassem a ser elementos da cultura organizacional.

Desta forma, para além de trabalhar todo um campo da comunicação e divulgação da importância da partilha e registo do conhecimento como valores da organização, era igualmente necessário implementar uma ferramenta que suportasse esta estratégia para

gerir um vasto campo de conhecimentos específicos – o SharePoint foi a solução tecnológica que a empresa achou ajustar-se melhor às necessidades dos colaboradores.

Decorrente do crescimento espontâneo que a organização assistiu entre 2015 e 2016, alinharam-se objetivos estratégicos que foram delineados para incutir boas práticas para se adquirir, organizar, estruturar e disseminar o conhecimento específico da empresa, potenciando a sua utilização de uma forma reutilizável, segura e organizada. Para tal, deu-se a migração dos vários conteúdos anteriormente hospedados num comum serviço *cloud* de armazenamento e partilha de arquivos - *Dropbox* – para a recente plataforma SharePoint *Online* implementada – B!Connect.

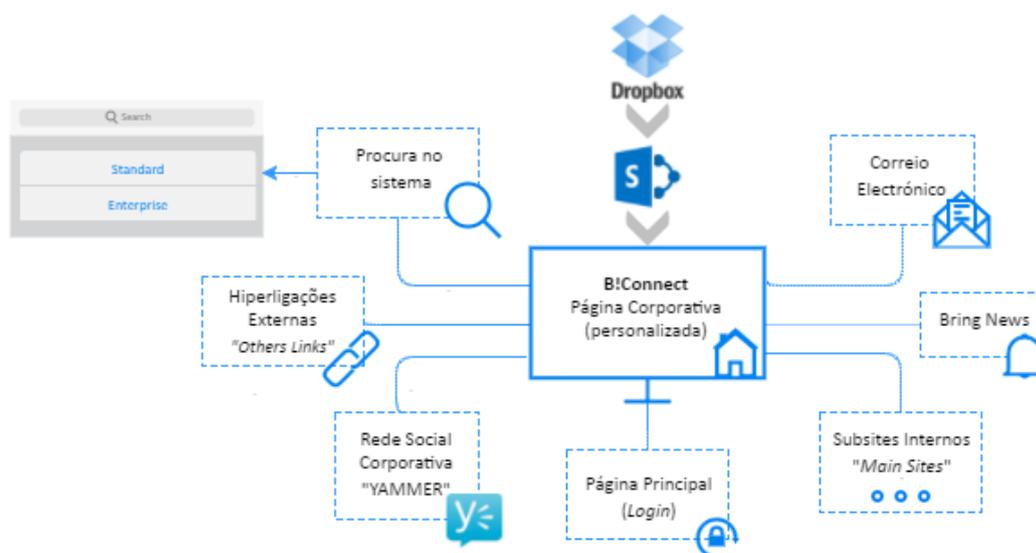


Figura 12 - Estrutura da Intranet - B!Connect

As maiores limitações que se verificaram na utilização da Dropbox na Bring Global foram as reduzidas contas enterprise que a empresa dispunha, obrigando assim a maioria dos colaboradores utilizarem contas pessoais para a partilha de conteúdos da organização. Esta via comportava necessariamente obstáculos e problemas na partilha dos variados conhecimentos específicos, nomeadamente:

- Potenciava a dispersão de conteúdos;
- Dificuldade em identificar versões de conteúdos devido à incapacidade de controlo de versões em contas pessoais;
- Comprometia a segurança da partilha de documentos corporativos;
- Capacidade de armazenamento limitado em contas pessoais;
- Ferramentas de colaboração limitadas em contas pessoais;

- Impossibilidade de gerir permissões de acesso e edição em contas pessoais.

A empresa prevê ultrapassar os anteriores obstáculos depois da total customização e migração de conteúdos para o SharePoint Online. A nova plataforma interna, B!Connect, usufrui das principais características de um sistema desenvolvido em SharePoint, nomeadamente:

1. **Facilidade de gerir e administrar:** a configuração e parametrização é fácil e permite que se faça a gestão serviços, de segurança, do conteúdo e das permissões de acesso. Existe uma manutenção automática dos servidores que garante que se tenham os recursos mais recentes, com um mínimo de paralisação (SharePoint; 2016).
2. **Criação de sites:** para partilhar documentos, notícias e informações com colegas e pessoas de outras organizações (clientes, funcionários, etc.). Com as ferramentas de controlo e de design podem-se criar sites de *intranet* dinâmicos e torná-los o ponto de acesso e de partilha de dados, informação e conhecimento num ambiente corporativo (idem).
3. **Trabalho colaborativo:** criam-se equipas *online* de trabalho que podem colaborar em tempo real em projetos, de forma sincronizada e em conjunto, existe a partilha de recursos e documentação. Pode-se convidar outros utilizadores internos e externos para trabalhar em tarefas comuns na preparação de documentos, etc. (idem).
4. **Gestão de documentos *online*:** permite fazer o controlo de versões de cada documento de modo que a última versão esteja sempre disponível para quem precisa (idem).
5. **Segurança:** controla-se facilmente quem pode aceder, partilhar e editar informações e documentos. Facilmente se extrai base de dados e backups contínuos, dispõe de serviços de recuperação, e suporte técnico especializado que monitoriza os servidores (24x7), garantindo a máxima confiabilidade (idem).
6. **Acesso *online*:** todos os utilizadores têm acesso a informações de negócios onde e quando eles precisam, independentemente da localização geográfica (idem).

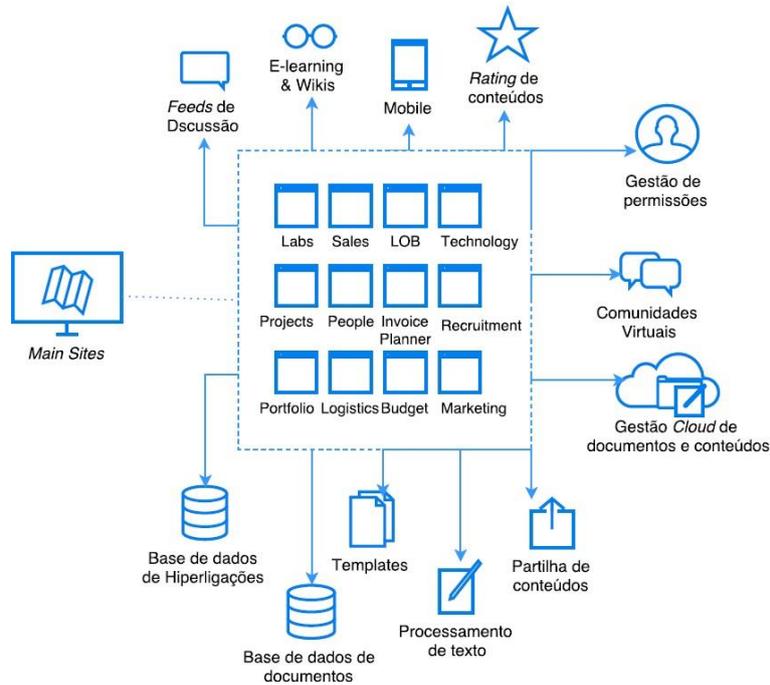


Figura 13 - Funcionalidades dos Subsites Internos (Main Sites) - B!Connect

A implementação do SharePoint garante assim uma *Intranet Online – B!Connect –*, possibilitando:

- Partilha de uma cultura comum a todo o grupo;
- Informação diária e atualizada sobre a atividade da empresa;
- Envolvimento de todos os colaboradores;
- Encurtamento de distâncias geográficas (maior proximidade);
- Rapidez e comodidade: acesso a aplicações e serviços on-line;
- Espaço de interação e partilha de ideias e de boas práticas.

A *Intranet* corporativa apesar de estar a ser ainda customizada e parametrizada alcançou no mês de Maio de 2016 um total de 1 957 visitas (Figura 14).

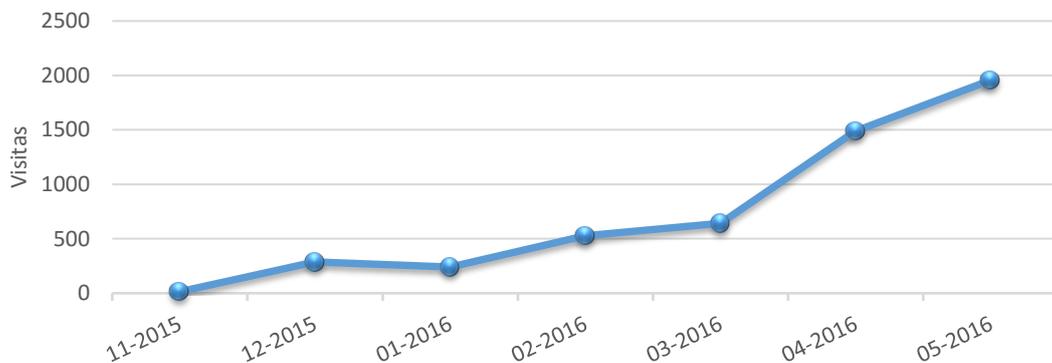


Figura 14 - Número de visitas da Intranet corporativa por mês

Como pode observar-se na Figura 15, a página principal está organizada por sites que representam conteúdos distintos. Optou-se por uma visualização com quatro divisões (2x2): Subsites Internos (*Main Sites*), Hiperligações Externas (*Other Links*), Aniversários de colaboradores (*Bringers' Anniversaries*) e Novidades Corporativas (*Bring News*).

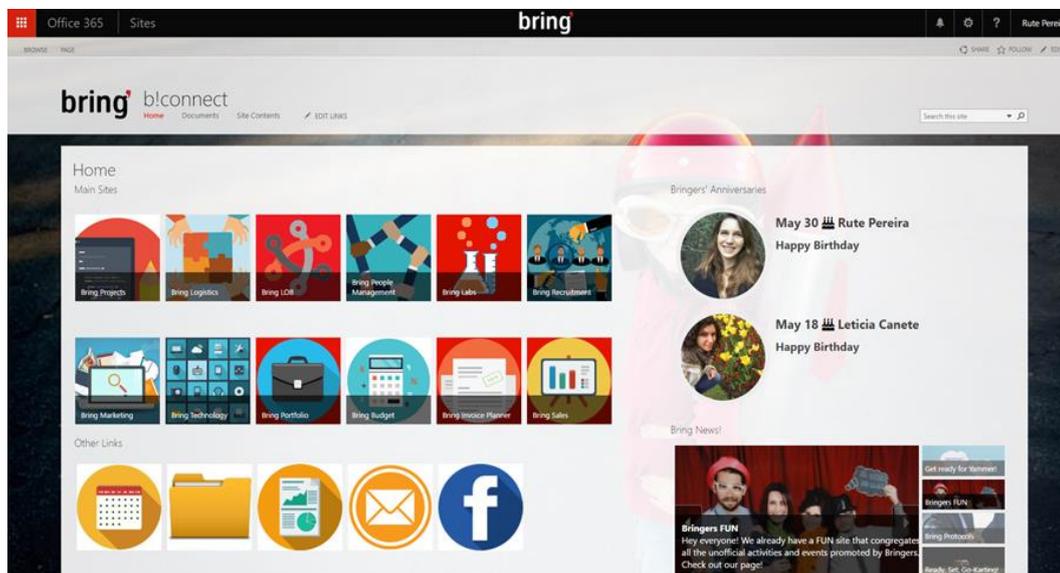


Figura 15 - Homepage B! Connect (Intranet)

Fonte: B!Connect (2016)

McConnell (2009) destaca que as organizações estão a evoluir para um ambiente de trabalho web unificado. Apesar de não ser, este o estágio em que a Bring Global se encaixa, é neste sentido que a estratégia corporativa promete caminhar. A autora faz referência a três possíveis ambientes de trabalho web, nomeadamente:

1. Fragmentada – significa que os colaboradores têm vários e diferentes pontos de acesso a intranets, portais, aplicações.
2. Híbrida – ilustra o estágio intermédio onde o portal da intranet é aceite como ponto de entrada para a "paisagem intranet". Isto é, tende a existir e a redirecionar para fora do sistema para espaços de colaboração, aplicações de negócios, etc. acessíveis exclusivamente através de ligações externas fora do sistema.
3. Unificada – representa um ambiente de trabalho web unificado em que a intranet é a porta acesso para dentro da organização permitindo ter acesso aos vários conteúdos organizacionais dentro de um único sistema.

Com a descrição de McConnell (2009) entende-se que a intranet da Bring Global ainda não é totalmente unificada, encontrando-se no ponto intermédio entre um ambiente

híbrido com ligações externas ao sistema⁶ e com algumas características de um ambiente unificado com espaços de colaboração: partilha de documentos, *wikis*, *blogs* e mensagens instantâneas.

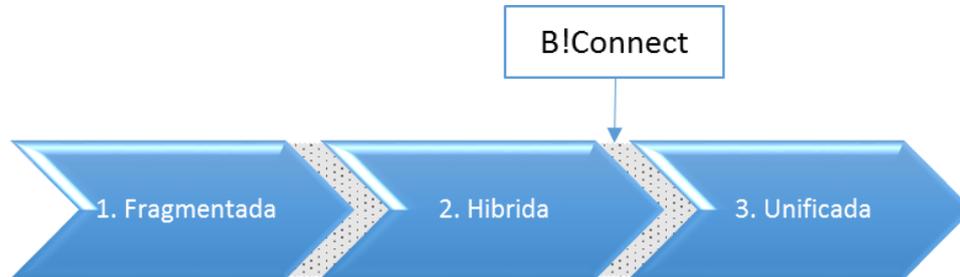


Figura 16 - Ambientes de Trabalho Web segundo McConnell (2009)

Outra característica que revela o caminhar da B!Connect para uma plataforma tendencialmente mais unificada deve-se à forma como está a ser estruturada, orientada essencialmente para as equipas. Quer isto dizer, que com a correta definição de permissões de utilização, podem-se criar espaços colaborativos que vão além da partilha de documentos. Pode-se simultaneamente comunicar (*wikis*, *blogs*, *feeds*, mensagens instantâneas), estabelecer estratégias para criar, gerir e fechar tarefas, partilhando orientações e especificações de como os conteúdos devem ser arquivados e disponibilizados na *intranet*. Podem-se ainda criar alertas a partir de listas (para todas as alterações efetuadas, novos itens que sejam adicionados, itens modificados ou para itens eliminados), sincronizar documentos no próprio computador, e os colaboradores podem ainda, aderir a *feeds* de notícias, alertando-os quando novos conteúdos ou edições que ocorrem nos sites de equipa. Tudo isto é acessível através de alguns “cliques”, a partir da página principal do B!Connect.

A *intranet* é neste momento o lugar onde a organização fornece informações e serviços para os colaboradores lerem, utilizarem e partilharem. Anteriormente à data de implementação do B!Connect, observava-se que a comunicação seguia essencialmente o modelo típico *top-down*. As potencialidades neste momento da *intranet* e parte da estratégia de GC na organização, centra-se em alargar o espaço da comunicação e evoluir para um campo mais dinâmico que envolva os colaboradores criando uma comunicação visível do tipo *bottom-up* tornando as equipas informadas, ativas, participativas e envolvidas na partilha de conhecimentos e experiências.

⁶ As ligações externas ao sistema são visíveis na página principal da *Intranet* (figura 15) em “*Other links*”.

Como já se observou, o facto de se estar a pensar numa intranet focada também na comunicação entre colaboradores abre várias vias de comunicação. Significa, portanto, que os colaboradores podem ser informados e comunicar entre si em tempo real, independentemente da sua localização geográfica. As características que sustentam que a B! Connect atua em tempo real são:

- Indicadores de presença dos colaboradores (ver em tempo real se está disponível).
- Possibilidade de estabelecer videoconferências independentemente da localização física.
- Acesso a ferramentas de *micro-blogging* – YAMMER - que permitem atualizações de *status* e comunicar instantaneamente entre redes internas.

McConnell (2009) aborda também a temática dos estágios de maturidade das *Intranets*. Considera por isso, que existem três principais estágios de maturidade, tal como a identificação dos tipos de ambientes de trabalho web, também estes não se representam como categorias únicas. Existindo diferentes tons de cinza equivalentes aos vários níveis de maturação. O principal critério para determinar qual o nível de maturidade, prende-se do quão próxima a Intranet está do “modo de trabalhar” da organização (idem). Com base no trabalho desenvolvido por McConnell (2009) descrever-se-á sucintamente os três níveis de maturidade das *Intranets*:

- **Período Inicial (Fase 1):** estas intranets mostram sinais de falta de estratégia, um baixo nível de informação, dados e conhecimentos partilhados e um baixo grau de atenção e consciência da administração pela importância da *Intranet*.
- **Período Ambicioso (Fase 2):** é um estágio intermédio onde a *intranet* é o ponto de entrada para aceder a algumas aplicações de negócio, em que a maioria das informações, dados e conhecimento estão centralizados. Identifica-se uma maior consciencialização da importância da *Intranet* por parte da administração considerando-a normalmente "útil" ou "muito útil".
- **Período Maduro (Fase 3):** estas *intranets* atingiram um elevado grau de maturidade e propósito, pois fornecem o acesso à maioria das aplicações da organização, a espaços e ferramentas colaborativas e garantem uma rede de trabalho unificada. O valor trazido pela *intranet* é reconhecido pela Administração e mensurado regularmente.

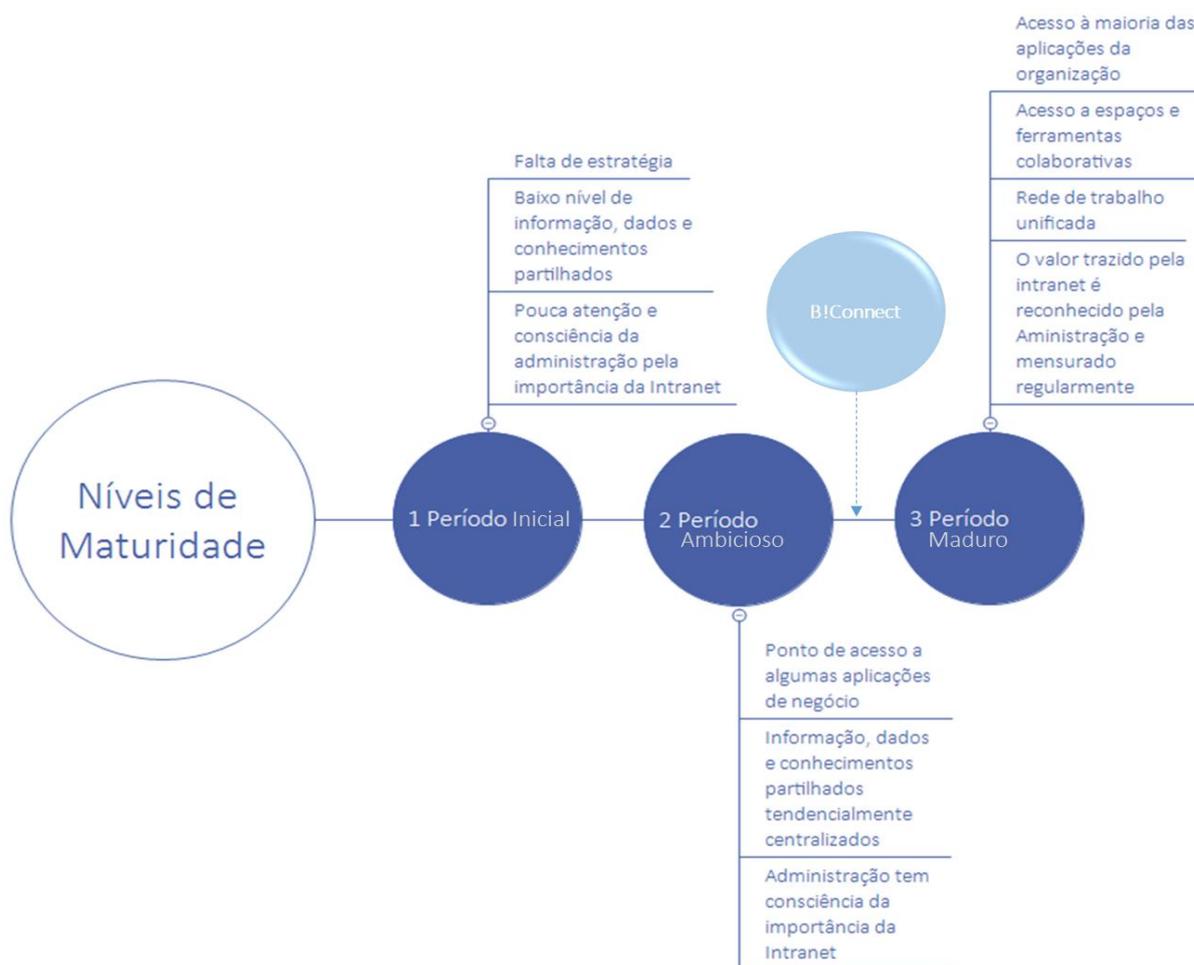


Figura 17 - Níveis de Maturidade das Intranets segundo McConnell (2009)

Com a descrição de McConnell (2009) entende-se que a *intranet* da Bring Global cumpre todas as características respetivas a um nível de maturidade ambicioso (fase 2). Nomeadamente, observa-se nesta fase que os colaboradores estão parcialmente dependentes da B!Connect, isto é, na hipótese do sistema estar em “baixo” por algumas horas, é provável que condicione e eventualmente interrompa o trabalho de alguns dos funcionários. A particularidade que a aproxima a um nível 3 de maturidade prende-se com a presença de ferramentas colaborativas e de comunicação em tempo real, que tendencialmente são mais visíveis numa intranet de fase 3 (período maduro).

4.3.1.3 A utilização do YAMMER como plataforma colaborativa

Acompanhando a implementação da B!Connect achou-se importante assegurar a comunicação entre colaboradores e nomeadamente entre equipas garantindo assim a comunicação e a partilha independentemente das suas localizações físicas. A Bring Global decidiu fornecer as suas equipas com suportes tecnológicos que essencialmente

promovessem um ambiente colaborativo, por isso, introduziu e disponibilizou uma ferramenta de comunicação e interação - o Yammer.

O Yammer é uma ferramenta de micro-blogging orientada para ambientes empresariais, cujo funcionamento é semelhante ao Twitter, que permite atualizações de status e comunicar instantaneamente entre grupos internos ou externos à organização. As funcionalidades passam desde a possibilidade de se criar páginas pessoais dos colaboradores, blogs, fazer uploads e partilhar todo o tipo de documentos (vídeos, ficheiros, imagens, áudios, etc.). Permite também que sejam criados tópicos para debater temas lançados pelos utilizadores, e direcioná-los para públicos específicos. Os tópicos publicados nos fóruns são inclusivamente pesquisáveis.

Incluir o Yammer na Bring foi pensado como uma solução para auxiliar um eficiente trabalho colaborativo a uma escala global, de forma a aproveitar os conhecimentos e sabedoria das equipas, disseminando assim: dados, informação e conhecimento, potenciando um ambiente de partilha e um espaço criativo, de criação e obtenção de ideias, contribuições e feedback de uma forma rápida.

A nova plataforma requer que exista por parte das equipas um envolvimento, cooperação e participação para disseminar os conteúdos. É com facilidade que se identificam quais as publicações e intervenções que cada colaborador teve, através de uma imagem, um indicador de pertença, ou através do próprio *link* para o seu perfil corporativo. Esta ligação permite facilmente identificar a origem, o contexto e os respetivos comentários a determinadas publicações. A aderência e utilização do Yammer tende a promover um ambiente propício para que os colaboradores participem ativamente na comunidade e simultaneamente atua como um incentivo, pois as suas contribuições são visíveis (automaticamente associadas aos seus perfis), permitindo-lhes o reconhecimento ou mérito pelos elementos de gestão.

Com a introdução do Yammer, a Bring Global está a evoluir e a potenciar as suas comunidades virtuais de prática através de uma ferramenta completa, dinâmica e capaz de envolver e apoiar a sua força de trabalho.

A importância do envolvimento dos colaboradores da Bring Global nas comunidades virtuais irá proporcionar a conexão entre pessoas e equipas, promovendo uma constante partilha de experiências, por isso esta ferramenta em conjunto com a adequada

comunicação organizacional irá incitar a que os colaboradores participem ativamente dentro da organização difundindo as suas tarefas, habilidades e conquistas, criando consciência e uma memória organizacional do trabalho realizado.

Paralelamente, devido à natureza muitas vezes descentralizada de como as equipas estão organizadas, cuja distribuição dos colaboradores pode variar de uma localização local, regional ou mesmo internacional – nomeadamente entre colaboradores que em projeto se encontram nas instalações do cliente, e por isso, durante períodos de tempo estabelecem pouco contacto com a empresa - importante de referir que as condições estão neste momento criadas, para absorver o conhecimento e sabedoria dos colaboradores onde quer que estejam localizados, e para criar um sentimento de pertença e de proximidade com a empresa.

4.3.1.4 Sugestões de melhoria da GC

O modelo de GC que se propõe para a Bring Global para além da implementação de uma ferramenta tecnológica, é também uma mudança de olhar, que consiste em criar práticas e estímulos ao armazenamento, partilha, cooperação e proteção de todo o conhecimento organizacional. De forma a alcançar-se a resposta a questões como:

- Onde está o conhecimento relativo ao ambiente de negócios?
- Onde está o conhecimento relativo ao dia-a-dia organizacional?
- Onde está o conhecimento relativo ao âmbito das interações?

Estamos a falar de um conjunto de princípios que irá promover certamente mudança na organização e para tal é necessário saber lidar com a mudança. Ressalva-se portanto, que a plataforma interna que foi implementada - B!Connect – é um auxiliador na gestão dos variados conhecimentos específicos mas, que por si só não basta para que o conhecimento esteja disponível entre os seus utilizadores. Como anteriormente já se constatou, a tecnologia, não cria, necessariamente, uma vantagem competitiva pois os concorrentes podem ter acesso à mesma tecnologia. A vantagem competitiva alcança-se da forma inteligente com que a tecnologia, e neste caso a plataforma B!Connect, pode ser utilizada na condução da organização ao alcance de determinadas intenções, aspirações, metas ou objetivos estratégicos.

Para além de uma mudança tecnológica, a temática da GC trata-se essencialmente de uma mudança de determinados elementos já enraizados da própria cultura organizacional. A mudança, numa perspetiva organizacional traz sempre determinada resistência entre os colaboradores, no entanto são estes os elementos fundamentais que conduzem a organização ao estado seguinte. Os constrangimentos mais frequentes que se observaram durante a definição e implementação da estratégia de GC na Bring Global, que causaram determinada resistência foram sobretudo:

- A descrença em relação à mudança para um sistema integrador de informações e conhecimento – deriva possivelmente das rotinas diárias dos colaboradores, dos seus autointeresses e provavelmente da incerteza que é trabalhar com um novo sistema.
- A deficiência de comunicação *top-down* – denotou-se um certo desagrado com a forma como a informação é passada para os colaboradores, destacando essencialmente que as abordagens são incompletas e tendencialmente informais.

A sugestão que se pretende fundamentalmente passar é a necessidade de se fomentar um pensamento crítico e sistémico, num ambiente auxiliado pela tecnologia. Esta abordagem integrada permite identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação da empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como o conhecimento e a experiência dos colaboradores que sustém a memória organizacional.

Deve-se por isso, criar um conjunto de iniciativas interligadas e alinhadas com a estratégia organizacional da Bring para promover continuamente a aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha e utilização do conhecimento operacional, e construir um clima de apoio à mudança capaz de:

- Reduzir ou eliminar receios e ansiedades sobre a mudança organizacional entre colaboradores.
- Motivar, entusiasmar e inspirar as pessoas (disponibilizando-se para dar apoio prático, reconhecimento ou incentivos).
- Melhorar o método de comunicação organizacional (por exemplo, maior rigor e formalidade no registo de comunicados).
- Comunicar, registar formalmente e disponibilizar atempadamente as linhas gerais (provisórias) de novas missões e particularmente, da nova estratégia de GC a toda a organização.

- Mostrar a necessidade e os benefícios da mudança, em particular aos opositores e resistentes.
- Definir e atribuir na empresa a responsabilidade de “agente da mudança” e conferir o cargo de *Chief Knowledge Officer* (CKO) ou de *Chief Learning Officer* (CLO) cujas responsabilidades passarão pela formulação estratégica de GC e pela capacidade de influenciar e explicar a mudança na organização.

O último ponto, em que se aborda a definição e atribuição da responsabilidade de “agente da mudança” entende-se que é de especial relevância, pois representa o legitimar de alguém que está comprometido a proliferar a importância e as estratégias de continuidade da GC na organização. Este agente da mudança será a pessoa que influencia positivamente o comportamento dos outros indivíduos, capaz de construir e transmitir confiança sobre as constantes mudanças às quais as empresas estão sujeitas diariamente. Deverá ser responsável essencialmente em:

- Gerir a implementação das alterações.
- Procurar reduzir os efeitos negativos e as resistências que a mudança possa implicar na organização.
- Procurar garantir que a empresa tem a capacidade de estar em constante mudança.

Como última sugestão, num campo tecnológico seria igualmente importante e valioso integrar na plataforma interna - B!Connect – um site focado exclusivamente ao relacionamento com o cliente. Possibilitando a todos os gestores de projeto registarem interações, acompanhando a evolução das mesmas, reduzindo assim, a dispersão do conhecimento específico sobre elementos tão valiosos como os destes *stakeholders*. O objetivo desta proposta tenderia a aumentar a visibilidade, de como se poderia resolver os desafios de negócios, enriquecendo a partilha e a interação de experiências entre as equipas.

Capítulo 5 – Conclusões

5.1. Principais conclusões

Neste projeto foi abordada a importância da temática relativa à Gestão do Conhecimento Organizacional e as respectivas vantagens competitivas que poderão resultar se esse processo for bem executado. Numa primeira fase foram introduzidos capítulos que abordam teoricamente os conceitos considerados base para este estudo, nomeadamente o conceito de dados, informação e conhecimento (e a respetiva relação entre eles), aprendizagem organizacional, partilha de conhecimento organizacional e gestão do conhecimento organizacional.

Paralelamente, realizou-se uma abordagem empírica relativamente à metodologia a aplicar, no sentido da concretização da pergunta de partida e dos objetivos propostos. Importa salientar que, com o presente estudo, pôde-se debruçar sobre um conjunto de profissionais de várias de áreas operacionais cujas funções e responsabilidades também elas se diferenciam. Ressalva-se, portanto, que a incidência de diferentes técnicas e/ou instrumentos tecnológicos de gestão do conhecimento deverá ser um facto. Esta diferenciação permite ter uma ampla perceção de como a gestão do conhecimento é tratada na empresa.

Propôs-se ainda, um conjunto de sugestões e linhas estratégicas para minimizar os fatores negativos da gestão de conhecimento e estimular as oportunidades para alcançar uma vantagem competitiva, capaz de suprir as fragilidades identificadas. Para tal, a análise qualitativa revelou ser a mais adequada para perceber de um modo geral, quais são as representações que os colaboradores tinham relativamente à GC na organização, as práticas/ferramentas tecnológicas e os fatores que afetam de forma positiva/negativa a gestão de conhecimento.

Por fim, pretendeu-se perceber de que forma é que a Bring Global pode criar ou melhorar os seus processos internos de gestão do conhecimento para alcançar uma vantagem competitiva. Para tal, ficou a conhecer-se as representações que os colaboradores têm da forma como o conhecimento organizacional é tratado, aliando os obstáculos e as sugestões no próprio processo de implementação da plataforma de SGC – B!Connect.

No decorrer deste estudo, conseguiu-se obter resposta a cada um dos objetivos específicos propostos neste trabalho. Nomeadamente, na identificação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (objetivo 1) a Bring Global destaca a sua constante preocupação em utilizar a informação adquirida para melhorar projetos e decisões no futuro. Contudo, existe a clara perceção de que é neste aspeto de registo, armazenamento e comunicação que reside algum informalismo, representando condicionantes à forma como se relaciona o conhecimento e se constitui a memória da organização. Porém, a constituição da memória organizacional é balanceada com a espontaneidade que existe, na cooperação e partilha de conhecimento entre os colaboradores.

No que concerne às ferramentas tecnológicas, identificou-se que são várias as ferramentas tecnológicas utilizadas em função da especificidade das diferentes tarefas. Estas não estão totalmente integradas, no entanto, é observável a intenção da empresa em modernizar as ferramentas que suportam os processos de registo, armazenamento e de atualização. Exemplo disso, são tendencialmente as escolhas de ferramentas *cloud*.

Respeitante às perceções dos colaboradores relativas à gestão do conhecimento (objetivo 2), constata-se que para criar conhecimento organizacional é necessário um adequado contexto, desde: o fluxo e disseminação do conhecimento estar associado à intenção organizacional; a motivação dos colaboradores em criar e partilhar novos conhecimentos; o saber lidar adequadamente com a mudança, encontrando ações e respostas criativas; a forma como as informações sobre as atividades da empresa são transmitidas internamente; e por fim, como a organização garante o acesso rápido ao conhecimento com o menor número de etapas possíveis.

Verifica-se, portanto, que não basta fomentar a iniciativa nos colaboradores para partilharem e registrarem o conhecimento. Antes disso, será necessário de ser fomentada a importância deste aspeto na própria cultura da empresa, possibilitando fazer registos de informação e conhecimento em sítios próprios de partilha de ideias e experiências. Fomentar por isso, grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo de forma contínua.

Relativamente, aos fatores que afetam de forma positiva/negativa a gestão do conhecimento (objetivo 3) identificou-se que os principais fatores inibidores da GC centram-se essencialmente no informal modelo de comunicação top-down, e na carente divulgação inter-organizacional de um plano estratégico, bem como na indefinição de uma política de retenção de conhecimento. Enquanto os fatores facilitadores da promoção da GC são potenciados pela informal e flexível cultura organizacional que permite a comunicação, o relacionamento e o acesso direto às pessoas, independentemente da estrutura hierárquica.

Como último objetivo, propôs-se implementar um modelo de Gestão do Conhecimento adaptado à realidade da organização (objetivo 4). A par da política de GC implementou-se uma plataforma interna (intranet) - B!Connect suportada em SharePoint, que permite o acesso exclusivo a todos os colaboradores da Bring Global, usufruindo do acesso ao capital organizacional e a ferramentas de produtividade com o objetivo de melhorar o trabalho em equipa e reduzir a duplicação.

No decurso de todo o trabalho de pesquisa foi notório a evolução da preocupação da Bring Global sobre temas relacionados com a GC: intenções de melhoria dos moldes de comunicação organizacional, preocupação na implementação de um sistema agregador de conhecimento, incentivar e envolver os colaboradores para iniciativas de partilha de conhecimento, etc. A Bring Global está também focada em reforçar a presença, participação e iniciativa dos seus colaboradores nas comunidades virtuais. Estas têm sido responsáveis por atrair, assimilar e reter talentos, permitindo melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta, funcionando com fonte de ideias, e contribuindo eficazmente para a redução na dissipação do conhecimento.

Apesar de nesta fase não ser possível quantificar a eficácia das linhas orientadoras que aqui se deixam, nem a satisfação dos colaboradores com a utilização da ferramenta implementada, acredita-se que, juntamente com as sugestões de melhoria da GC, ficam aqui registados apontadores para uma mudança organizacional significativa, capaz de criar uma vantagem competitiva na forma como se gere o conhecimento organizacional na empresa. Espera-se por isso, alcançar benefícios diretos tanto para a organização como para os colaboradores, como se pode observar na tabela 9.

Tabela 9 - Benefícios para os colaboradores/organização com a implementação de uma política de GC

Para a organização	Para os colaboradores
Permite reduzir a dissipação do conhecimento e sabedoria pela empresa.	Potencia a colaboração entre equipas fisicamente e/ou geograficamente dispersas.
Proporciona condições para se atingir metas e objetivos organizacionais.	Facilita a comunicação entre os vários níveis hierárquicos da organização.
Melhora o fluxo de informações internas, melhorando consequentemente a agilidade e os tempos de resposta às oportunidades de mercado e a clientes.	Incentiva a uma maior participação, envolvimento e motivação dos colaboradores nas iniciativas de partilha de conhecimento.
Desenvolve um espaço criativo na organização, onde existe a criação e aquisição de ideias, contribuições e feedback de uma forma rápida.	Facilita identificar as participações dos colaboradores em determinados tópicos permitindo atribuir-lhes reconhecimento por elementos de gestão.
Permite criar uma memória organizacional.	Oferece um ambiente de aprendizagem.
Ajuda a espelhar a estratégia corporativa.	Melhora as relações com os colegas.
Potencia a criação de novas linhas de negócios a partir de ideias geradas no contexto das comunidades de prática.	Cria um sentimento de pertença, confiança e identidade.
Promove a eficiência e a produtividade.	Novos funcionários podem identificar mais rapidamente as principais fontes de conhecimento.
Potencia a transferência das melhores práticas.	Proporciona o reconhecimento de habilidades e conhecimentos específicos dos colaboradores.
Ajuda a empresa a reter conhecimento e talentos.	Desenvolve um ambiente ideal para autorrealização dos colaboradores.

5.2. Limitações do estudo

A principal limitação desta pesquisa refere-se ao número de colaboradores entrevistados. Por um lado, era desejável que se tivesse realizado cerca de doze entrevistas, três para cada área operacional, nomeadamente: Financeira, RH e Serviços; de forma a obter diferentes representações entre áreas, sendo assim possível compará-las entre si. Por outro, para salvaguardar as identidades dos colaboradores que participaram no estudo, e a pedido destes, não foi possível revelar quais as suas funções e responsabilidades na organização. Teve-se por isso, especial cuidado a generalizar os resultados para o universo corporativo da Bring Global.

Pode-se ainda identificar limitações relativas, às respostas dadas pelos entrevistados em contexto de entrevista, onde existe a possibilidade do entrevistado ter dado respostas politicamente corretas ou enquadradas com o que seria expectável dentro da organização, em detrimento daquilo que é a sua verdadeira opinião, ou do que é a realidade organizacional. Neste caso, a partilha das opiniões pode ter ficado comprometida quer por motivos conscientes ou inconscientes dos participantes.

Uma outra limitação neste trabalho, refere-se ao facto de ser um estudo de caso único. Isto é, realizou-se um estudo de caso sobre uma única empresa da área de consultoria de tecnologias assente apenas em cinco entrevistas. Estudando-se, portanto, exclusivamente a realidade corporativa da Bring Global limita assim, a generalização dos resultados obtidos.

Por último, destaca-se o período no qual o estudo decorreu. A análise deste caso decorreu antes e no decorrer da implementação de uma política, estratégia e tecnologia de GC. Contudo, não permitiu analisar a satisfação dos colaboradores face à nova política e plataforma de GC implementada; nem investigar se a plataforma B!Connect (*intranet*) se tornou no canal de comunicação interna mais eficaz e mais utilizado para a transmissão de informação e conhecimento organizacional.

Reconhecendo todas estas limitações, tentou-se procurar reduzir os fatores críticos através de uma vasta fundamentação teórica sobre o caso, garantindo alcançar determinado grau de segurança nos resultados que se obteve. Acredita-se por isso, que todas as anteriores limitações não condicionam os resultados alcançados.

5.3. Sugestões para futuras pesquisas

Perante o facto desta dissertação de mestrado basear-se num estudo de caso único, as sugestões para futuros estudos na área da gestão do conhecimento poderão assentar na:

- Execução de estudos mais completos em que se consiga acompanhar todo o processo de implementação e evolução de um sistema de apoio à gestão do conhecimento, recolhendo assim as opiniões e analisando a satisfação dos utilizadores na utilização de determinado sistema.
- Realização de estudos comparativos mais abrangentes (envolvendo várias empresas, áreas de negócio, sectores de atividade, etc.), nomeadamente:
 - Estudar uma outra empresa com características semelhantes para verificar se a metodologia utilizada é adequada para avaliar o modelo de GC na empresa.
 - Propor um estudo consequente à mesma empresa após a data de implementação do SGC para analisar e avaliar se se alcançou os objetivos propostos e desejáveis nesta metodologia.

Bibliografia

Referências bibliográficas

- Ø Albarello, L.; Digneffe, F.; Hiernaux, J.; Maroy, C.; Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1995). *Prática e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ø Alavi, M., & Leidner, D. (1999). *Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits*. Communications of the AIS, 1, 1.
- Ø Alturas, Bráulio (2013). *Introdução aos sistemas de informação organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ø Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. & Lee, J. (2005). *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*. MIS Quarterly 29 (1), pág. 87-111.
- Ø Capurro, R. (2003). *Epistemologia e Ciência da Informação*, V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, Belo Horizonte (Brasil).
- Ø Capurro, R.; Hjørland, B., (2007). *O conceito de informação*, Perspectivas em Ciências da Informação, 12, 1, 148-207.
- Ø Carvalho, R. & Ferreira, M. (2013). *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento: Tipologia e Usos de Softwares*. V Encontro ENANCIB
- Ø Cavalheiro, P. (2015). *Gestão do conhecimento: clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Ø Cecchi, Robert (2015). Knowledge Management 101. *Business-Software*.
- Ø Dalfovo, F. (2008). *Business Intelligence: Uma Ferramenta de Gestão do Conhecimento Utilizada no Auxílio à Tomada de Decisão*. Dissertação para a obtenção de grau de Bacharel de Sistemas de Informação, Instituto Superior Tupy.
- Ø Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Ø Fernandes, A.; Alturas, B. & Laureano, R. (2015). *O papel da Cultura Organizacional na dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional*. CISTI 2015 - 10ª Conferência

- Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, Águeda, Portugal, Vol.II, p.311-315.
- Ø Floridi, L. (2010). *Information: a very short introduction*. Oxford press.
 - Ø Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora.
 - Ø Gupta, B., Iyer, S. L., & Aronson, J. E. (2000). *Knowledge Management: practices and challenges*. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (1), 17-21.
 - Ø Kluge, J.; Stein, W. (2002). *Gestão do conhecimento: segundo um estudo da McKinsey Company*. Cascais: Principia.
 - Ø Lage, E.; Vinagre, C. & Alturas, B. (2011). *O Conceito de Informação: Trajectória, Controvérsias e Implicações para a Gestão da Informação*. CAPSI 2011 - Gestão da Informação na era do Cloud Computing, pp.62-79
 - Ø Lage, E. & Alturas, B. (2012). *Information Sharing among Innovative SME: an exploratory study within the Portuguese SME Innovation Network*. *Innovation through Knowledge Transfer 2012 (Proceedings of 2012 KES/IKT Conference)*, pp.159-168.
 - Ø Marçula, M. (1999). *Metodologia para gestão do conhecimento apoiada pela tecnologia da informação*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção–Enegep, 19.
 - Ø McConnell, J. (2009). *Global Intranet Trends Report for 2010 - towards the workplace web*. NetStrategy/JMC
 - Ø Medeiros, J.; da Silva Torres, C.; Lavoura, N. & Oliveira, M. (2009). *Tecnologia da Informação como Suporte à Gestão do Conhecimento*. X Salão de Iniciação Científica–PUCRS.
 - Ø Mendes, H. (2012). *Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Mestrado em Contolo de Gestão.
 - Ø Nardi, B. A.; Whittaker, S., & Bradner, E. (2000). *Interaction and outeraction: instant messaging in action*. In *Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 79-88). ACM.
 - Ø Nonaka, I. (1991). *The knowledge creation company*. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.

- Ø Pinto, A. & Amaral, L. (2014). *A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados*. Paper presented at the 14ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI 2014), Santarém, Portugal.
- Ø Poirier, J., Chapier-Valadon, S., & Raybaut, P. (1995). *Histórias de vida: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Ø Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6): 65-67.
- Ø Rascão, J. (2008). *Novos desafios da gestão da informação*. Lisboa: Edições Sílabo
- Ø Rocha, F.; Cardoso, L.; Tordera, N. (2008). *The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 211-232.
- Ø Rodrigues, J. (2001). *Gestão do Conhecimento nas Organizações: O Caso do Departamento de Informática da UBI*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior. Departamento de Gestão e Economia.
- Ø Sayão, L. (1996). *Bases de dados: a metáfora da memória científica*. *Ciência da Informação*, 25(3), 314-318.
- Ø Silva, A. (2011). *Aprendizagem e Comunidades de Prática*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-adelina-aprendizagem-e-comunidade.pdf>, acessado a 3 de Dezembro de 2011.
- Ø Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). John Wiley & Sons.
- Ø Senge, P. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Ø Sequeira, B. (2008). *Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar*. IV Congresso Português da Sociologia, *Mundos Sociais: saberes e práticas* (pp. 1-15). APS-Associação Portuguesa de Sociologia.
- Ø Trigo, M.; Vasconcelos, J.; Camelo, C. & Quoniam, L. (2007). *A organização em comunidades de prática com o objetivo de facilitar a implementação do planeamento estratégico numa Instituição do Ensino Superior*. 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação.

- Ø Urnau, E.; Kipper, L. & Frozza, R. (2014). *Desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão com a técnica de raciocínio baseado em casos*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(4), 118-135.

Webgrafia

- Ø Longman Dictionary of Contemporary English - Advanced Learner's Dictionary. Disponível em: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/knowledge>, acessado a 02 de dezembro de 2015.
- Ø Oxford Dictionaries - Oxford Advanced Learner's Dictionary. Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/pt/defini%C3%A7%C3%A3o/learner/knowledge>, acessado a 02 de dezembro de 2015.
- Ø Top 10 Content Management Software Report - Comparison of the Leading Content Management Software Vendors (2016). Disponível em: <http://www.business-software.com/offer/top-10-content-management-software/>, acessado a 12 de fevereiro de 2016.
- Ø Bring Global Website (2016). Site Corporativo. Disponível em: www.bringglobal.com, acessado a 6 de janeiro de 2016.
- Ø B!Connect (2016). Disponível em: <https://bringglobal.sharepoint.com>, acessado a 01 de junho de 2016.
- Ø McConnell, Jane (2010). *First findings: 5 Trends from Global Intranet Strategies Survey*, conduzido por Jane McConnell de NetJMC. Disponível em: <http://www.netjmc.com/future-trends/breaking-news-5-trends-from-global-intranet-strategies-survey/>, acessado a 02 de Junho de 2016.
- Ø Yammer (2016). Disponível em: <https://products.office.com/pt-pt/yammer/>, acessado a 03 de junho de 2016.
- Ø Sharepoint (2016). Disponível em: <https://products.office.com/en-us/SharePoint/>, acessado a 06 de junho de 2016.

Outras referências

- Ø Brandão, R. & Marques, B. (2010). *The impact of web 2.0 in the informal learning of the Portuguese SME*. AIP-CE, CEPCEP, Universidade Católica Portuguesa.
- Ø Drucker, P. (1992). *The New society of organizations*. *Harvard business review*, p. 95-104.

- Ø Fernandes, Diana (2012). *Processos de Gestão do conhecimento na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação: a ótica dos funcionários*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Ø Kale, S. e Karaman, A (2012). *A diagnostic model for assessing the knowledge management practices of construction firms*. KSCE Journal of Civil Engineering, May 2012, Volume 16, Issue 4, pp 526-537.
- Ø Mabey, C. & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Ø Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.
- Ø Marques, B; Brandão, R. (2010). *The impact of Web 2.0 in the informal learning of the Portuguese SME*. eLearning Papers.
- Ø Matos, F.; Miguel, I. (2013). *Knowledge Management and Competitive Strategy*. GBATA 2013 - Global Business and Technology Association, Finland, pp.761 - 767.
- Ø Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process – MIT Sloan Management Review*, 40(3): 21-30.
- Ø Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent – Strategic Management Journal*, 6: 253-272.
- Ø Nicolau, Isabel (2003). *Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional*. Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE. ISSN 0873-7444. VIII:3, 137-150.
- Ø Rossetti, A. G., & Morales, A. B. T. (2007). *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Ciência da Informação, 36(1), 124-135.
- Ø Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: Tecnologias da informação na gestão de conhecimento*. FCA-Editora de Informática.
- Ø Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence, New York.
- Ø Serrano, António; Caldeira, Mário (2004). *Gestão de sistemas e tecnologias de informação*. Lisboa: FCA.
- Ø Sullivan, Dan. *The Definitive Guide to Cloud Computing*. Real Time Publishers, sponsored by IBM, pp.: 1 – 18.

- Ø Teixeira, E. K., & Oliveira, M. (2012). *Métricas de gestão do conhecimento: análise em artigos publicados em periódicos científicos de 2001 a 2011*. Revista ADM.MADE, 16(1), 110-128.
- Ø Tomé, Eduardo; Figueiredo, Paula (2014). *Knowledge Management and Politics at the Highest Level: an Exploratory Analysis*. Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol.3 (2015) no.2, pp.193-212.

Apêndice I - Guião de Entrevista

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Tema</i>	<i>Tópicos para a condução da entrevista</i>		
	A - Informações Gerais sobre o Entrevistado(a)	A1 - Idade?		
		A2 - Perfil profissional do(a) entrevistado(a)	A2.1 - Anos de experiência de trabalho	
			A2.2 - Qual a função	
			A2.3 - Quais as responsabilidades	
Objetivo 1: identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas	B - Aquisição de conhecimento	B1 - Como é que a empresa é capaz de adquirir conhecimento?	B1.1 - Existe necessidade de adquirir/criar conhecimento para a realização do seu trabalho?	
		“A minha empresa é capaz de...”	B1.2 - Existe necessidade de utilizar informação de projetos para melhorar projetos futuros?	
			B1.3 - É possível adquirir conhecimento sobre os seus clientes, parceiros?	
		B2 - Compreender se e como ocorre a criação e aquisição de conhecimento.	B2.1 - Modo como o conhecimento é criado e adquirido (ações/práticas)	
	C - Conversão de conhecimento	C1 - Como é que a empresa é capaz de transformar o conhecimento?	“A minha empresa é capaz de...”	C1.1 - É capaz de transferir conhecimento organizacional para as pessoas?
				C1.2 - É capaz de absorver conhecimento das pessoas para a empresa?
				C1.3 - É capaz de integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento?
	D - Aplicação de conhecimento	D1 - Como é que a empresa é capaz de aplicar o conhecimento dos seus colaboradores?	D1.1 - É capaz de tirar partido do novo conhecimento?	
		D2 - As pessoas acedem ao conhecimento anteriormente adquirido?	D2.1 - Como os colaboradores acedem ao conhecimento anteriormente adquirido?	
	“A minha empresa é capaz de...”			
E - Cultura Organizacional		E1 - Compreender se a cultura influencia diretamente o processo de GC (práticas, hábitos, comportamentos e valores)?	E1.1 - As pessoas são encorajadas a encontrar novos métodos para a realização de tarefas?	
			E1.2 - As pessoas são encorajadas a interagir com os seus colegas?	
	E1.3 - As pessoas são encorajadas a sugerir ideias para novas oportunidades?			
“Na empresa as pessoas são encorajadas a...”				
	G - Tecnologias de Informação	G1 - Quais os repositórios/meios utilizados pelos colaboradores para armazenar o conhecimento?	G1.1 - Quais as formas de armazenamento, registo e atualização (identificar as ferramentas tecnológicas utilizadas)?	

Objetivo 2: analisar as percepções dos colaboradores		G2 – Será que as ferramentas alcançam as necessidades dos utilizadores?	G2.1 - Existe tecnologia para recuperar e utilizar conhecimento sobre as suas operações/processos.
		G3 - Recolher possíveis soluções tecnológicas que ajudem a melhorar o processo de GC. “Na empresa existe tecnologia para...”	G3.1 - Que sugestões os colaboradores podem transmitir para melhorar as atuais ferramentas tecnológicas de apoio à GC?
Objetivo 3: identificar os fatores que afetam de forma positiva/negativa a gestão de conhecimento	H- Catalisadores e inibidores	H1 - Identificar fatores facilitadores e inibidores da GC.	H1.1 - Quais os fatores facilitadores e inibidores da GC na organização?
		H2 - Recolher sugestões de melhoria para reduzir/superar a existência de fatores inibidores	H2.1 – Que tipo de sugestões podem promover o aumento da eficácia da GC?
Objetivo 2: analisar as percepções dos colaboradores	I - Eficácia da GC	I1 - Incitar à partilha de experiências sobre o estado do processo de GC nos últimos anos. “Nos últimos 3 anos a empresa melhorou bastante a sua capacidade de ...”	I1.1 - A empresa melhorou a sua capacidade de simplificar as suas operações e processos internos?

Apêndice II - Análise de Conteúdo

Por uma questão de confidencialidade de respostas omitiram-se os nomes dos entrevistados classificando-os por “E” (entrevistado) e diferenciando-os por um número sequencial, da seguinte forma: “E1”, “E2”, “E3”, “E4” e “E5”.

a) Aquisição de conhecimento

Esta temática visa compreender como é que a empresa é capaz de adquirir conhecimento e perceber como ocorre a criação e aquisição de conhecimento.

- **Necessidade de adquirir/criar conhecimento para a realização do seu trabalho**

E1: «Há sempre a necessidade de adquirir conhecimento porque é uma das formas que permite criar conhecimento na organização. Para criar valor e criar conhecimento»

E2: «Sim. Há sempre algo de novo que se tem de aprender, acompanhar e melhorar»

E3: «Presentemente não. Há sempre lugar para formação e para novos conhecimentos, mas neste momento para a minha função acho que não»

E4: «As funções são mais ricas se conseguires a todo o momento adquirir conhecimento, incorporar, melhorar os teus processos na medida em que as organizações são evolutivas»

E5: «Sim, claramente. As funções exigem tipos e níveis de conhecimento completamente diferentes. Mas sim, qualquer uma delas exige conhecimentos para serem desenvolvidas»

- **Utilizar informação de projetos para melhorar projetos futuros**

E1: «Sempre»

E2: «Sim. Há sempre uma componente que terá de se aplicar no futuro. Existe a necessidade? Nem sempre é entendida. Depende das prioridades da organização. Há coisas que deviam de ser implementadas, mas implica reduzir a flexibilidade da organização. Há uma coisa que fica ciente, os processos existem para melhorar a eficácia e a eficiência da organização. Mas também lhe retiram a flexibilidade. Tudo o que for automatizado reduz o erro, mas retira a flexibilidade»

E4: «Reaproveitamos sempre. Nunca consegui fazer um reset daquilo que nós somos, naturalmente, da experiência que trazemos e dos desafios que nos apresentam»

E5: «É aí que eu acho que esta casa ainda é muito incipiente. Acho que o conhecimento não pode estar na cabeça de cada um de nós. E esta organização ainda vive muito com o conhecimento residente em cada um de nós, ou seja, ainda não representa qualquer que seja a forma (...) ainda não se conseguiu construir o puzzle do conhecimento da Bring.»

- **Adquirir conhecimento sobre os seus clientes, parceiros ou outros atores relevantes na sua envolvente**

E1: «Tem de estar interligada com todos os departamentos: a logística, rh e com a parte operacional. Todas elas são fontes de informação»

E2: «Relaciono-me com elementos internos e externos. Nós estamos sempre a aprender e a evoluir. Não é fácil. O interno é sempre mais difícil. O interno tem sempre a possibilidade de furar todos os procedimentos e, portanto, como tem essa capacidade é um maior foco gerador de conflitos. Externo existem procedimentos e aos processos para ter uma relação estável»

E3: «O contacto que tenho é com os colaboradores internos sim. Com alguns, nem todos»

E4: «Naturalmente que a forma como eles trabalham, a forma como nós pretendemos trabalhar, de certa forma condiciona a informação que trocamos, mas não muito mais do que isso, nas áreas produtivas, nas operações, no contacto direto com clientes e parceiros de negócio, naturalmente que esse tipo de informação é mais importante...»

E5: «Isso aí tanto pode ser de pesquisas impessoais como de perguntas pessoais, posso dirigir-me a pessoas que conhecem diretamente essa fonte e perguntar-lhes. Ou posso tentar por fontes menos pessoais e procurar na net onde obtenho essa informação. Isto é a forma de adquirir a informação. Depois como a registamos, voltamos aquele problema que te estava a dizer se calhar fica 80% registado na cabeça de quem faz essa pesquisa e 20% num qualquer email, em alguma partilha, em algum ficheiro...»

- **Modo como o conhecimento é criado e adquirido (ações/práticas)**

E1: «É uma atividade proactiva. O acesso à informação é fácil e direto»

E2: «Trabalho com conhecimento que já existe. Existe uma base de dados para eu depois fazer o que eu quiser (...) mas temos um grande travão, muitas das nossas necessidades de informação, de fornecer ou de prestar uma melhor prestação pode acarretar mais trabalho para a organização, e isso nem sempre é entendido...»

E3: «Desde que entrei na Bring e até a uns 5 meses atrás a coisa foi muito estanque porque as tarefas eram mais ou menos as mesmas, os métodos eram os mesmos. As coisas começaram a mudar um bocadinho com a entrada de um novo elemento, juntamente com a definição e implementação de processos, com a utilização de ferramentas novas»

E4: «Eu sou uma pessoa muito recetiva, e sou também uma pessoa muito predisposta a colaborar e a ensinar e eu acho que a postura na Bring é precisamente essa. Sou colaborativa, estou sempre disponível para ajudar em todas as áreas»

E5: «Eu acho que é de viver. Eu vou almoçar e adquiero conhecimento, eu falo com clientes e adquiero conhecimento, eu faço uma pesquisa na internet e adquiero conhecimento... ou pelo menos informação. Há aquele nível de coisas que acabamos por despejar e nunca mais nos lembramos. Depois temos algumas práticas para algumas atividades em concreto de registo de algumas coisas (...) Sim tem de estar registado, mas criar múltiplos suportes físicos para gerir a informação só vai criar desinformação»

b) Conversão de conhecimento

O tema da conversão do conhecimento pretende esclarecer como é que a empresa é capaz de transformar o conhecimento.

- **Transferir conhecimento organizacional para as pessoas**

E1: «*Sim, através de uma adequada integração. Mas a nível operacional não sei como a integração é feita.*»

E2: «*Aqui não és capaz (...) os recursos são sempre escassos e não é fácil dizer algo diferente. Quando numa organização a pessoa sai, ou não está, não se nota as coisas, têm sempre tendência a dizer que há gente a mais (...) isto tudo da gestão do conhecimento, da conversão do conhecimento vem da cultura da organização. Não conheço nenhuma organização, e já trabalhei em muitos sítios, uns muito grandes, outros mais pequenos em que a aquisição de conhecimento, a conversão de conhecimento, a transmissão de conhecimento se faça sem problemas, isso não existe*»

E3: «*Não de todo! Porque não há comunicação desde o início. Tem piorado com o crescimento rápido e desordenado tem piorado. Porque isto quando éramos 7 ou 8 estávamos restritos a um espacinho e falávamos todos uns com os outros. Agora com esta quantidade de gente e com espaços geograficamente distintos é um bocadinho mais difícil. Mas eu acho que não tanto por isso. Eu acho que é mesmo porque as chefias não estão predispostas a isso. Acho, acho! É uma questão prioritária, sem dúvida!*»

E4: «*Acho que a partilha de informação é grande aqui. Também é uma empresa nova, muito jovem, as pessoas estão carentes de informação. É natural que as transferências de conhecimento se façam com espontaneidade, ou seja, nem precisamos ter grupos de trabalho a discutir ou brainstormings para discutir. As pessoas agem naturalmente assim e é assim que eu sinto a organização. Acho que há uma grande colaboração*»

E5: «*Não acho que não. Para se fazer isso é preciso saber-se comunicar. E nesta empresa ainda não se sabe comunicar. Eu por exemplo faltei a uma reunião e foram lá comunicados uma série de assuntos importantes (...) eu ia buscar informação a uma cabeça, ia buscar informação a outra. Algumas vezes complementavam-se outras vezes eram contraditórias. Se eu não tiver um suporte comum daquela informação, o que eu ouvi interpreto de uma forma, o que o meu parceiro do lado ouviu e interpreta de outra. Aconteceu isso exatamente, ou seja, eu perguntei a três pessoas e obtive três realidades diferentes (...) comunica-se mal. Porque a comunicação não pode ser toda informal. Ou se perde informação, ou na nossa cabeça se interpreta de uma forma, senão tivermos um suporte físico dessa informação vai criar certamente desinformação ou falta de informação*»

- **Absorver conhecimento das pessoas para a empresa**

E1: «*Este processo de integração está um pouco subdesenvolvido. Há um caminho ainda por percorrer que possibilite que numa mesma ferramenta, as várias unidades tenham acesso à informação que precisam*»

E2: «*Não. Consegue ter uma ideia geral sobre o que é que aquele colaborador faz e apreender se esse colaborador é importante ou não, se as tarefas desse colaborador são importantes ou*

não, que processos podem emperrar se aquele colaborador não está. Faz-se uma aprendizagem negativa. Não aprendes o bom, aprendes o mal»

E3: *«Não! Eu por exemplo sempre tive muita dificuldade em ir de férias (...) o meu trabalho mais ninguém o fazia. Acho que a Bring não consegue reter o conhecimento dos colaboradores. Eu acho que não. A minha visão é de uma coisa desorganizada e de uma coisa onde não se fala não se comunica, não se preparam as coisas atempadamente»*

E4: *«Não. Aliás acho que a Bring tem uma carência grande de ferramentas que nos permitam reter a informação (...) E, acho que a empresa não tem isso, não tem ferramentas capazes de reter a informação, as coisas estão muito dispersas, estão na cabeça das várias pessoas, estão nos pcs das várias pessoas, não existem efetivamente regras princípios, pressupostos de retenção de informação e eu receio que isso possa ser bastante prejudicial no futuro»*

E5: *«Eu acho que não (...) as pessoas que cá estão, estão por um bom motivo, que é a cabecinha deles. Mas se as pessoas saírem acho que se perde grande parte... Apesar de existir um grande espírito de passagem e de partilharem as coisas. Enquanto as pessoas cá estão, eu sinto que existe uma grande apetência para se ajudar o próximo (...) mas isso é entre uma data de início e uma data de fim. A data de início é a data de início que começa na Bring e a de fim é até sair. Entre estas datas sinto que se partilha de tudo, mas depois perde-se muito conhecimento»*

c) Aplicação de conhecimento

A aplicação de conhecimento pretende identificar como é que a empresa é capaz de aplicar o conhecimento dos seus colaboradores e perceber de que forma as pessoas acedem ao conhecimento adquirido.

- **Tirar partido de novo conhecimento**

E1: *«A empresa vê com satisfação o facto de uma pessoa partilhar uma ideia nova»*

E2: *«Eu procuro sempre, quando é alguma coisa nova de transmitir às pessoas, pelo menos dar formação às pessoas se é algo técnico. Acho que há que preparar as pessoas para a mudança»*

E3: *«Esta empresa compra recursos. Diariamente vê a entrada de muitos recursos. E eu acho que são exatamente para isso. Para colmatar necessidades que existe no cliente e que não se consegue fazer face com os que se tem atualmente»*

E4: *«Acho que a organização quer deixar grande liberdade aos seus colaboradores, quer torná-los criativos, não quer impor regras, digamos que toldar o que é a iniciativa e a criatividade dos seus colaboradores»*

E5: *«As coisas acontecem com alguma naturalidade. Quando entra uma pessoa traz naturalmente uma cultura diferente e, portanto, esses 20, 30 ou 40% que consigas aproveitar dessa pessoa parece-te mais porque é um conhecimento diferente das pessoas que já cá estão. Diria que se calhar num prazo – que não te sei dizer qual é – essa pessoa vai estar igual aos outros para o lado bom e para o lado mau»*

- **Ligar fontes de conhecimento a problemas e desafios**

E1: «Isto é um processo bastante dinâmico e em constante mutação na estrutura de melhoramento. Estamos sempre a aprender e depois introduzimos essas melhorias. Quando são melhorias pequenas introduzem-se logo, quando são melhorias estruturais normalmente são aplicadas anualmente»

E2: «O conhecimento tu podes comprar, tu podes aprender se quiseres. Tu se és uma empresa que privilegia o capital intelectual significa que tens colaboradores constantemente em aprendizagem que se transforma no modo de vida da empresa. Que implica um investimento por parte da empresa e que não existe porque não temos capital para isso»

E3: «Não, não! Mais uma vez porque eu acho que não existe comunicação. Há falta de informação entre área operacional de relacionamento com os clientes com as áreas de suporte (...) diretamente vou falando com quem preciso de falar para ter a informação de que preciso (...) existem registos digitais sim, mas nem sempre são partilhados. É de difícil acesso. Existe a Dropbox, mas não me parece que a informação constante na Dropbox presentemente seja de grande valia»

E4: «A informação não é só ficheiros é também o que nós retemos de conhecimento e que é intrínseco (...) tens de começar com o básico, e o que é básico é efetivamente teres onde guardar a informação que são ficheiros e outras coisas quaisquer. Depois há o conhecimento das pessoas que vão adquirindo, o que é intrínseco é impossível obviamente passares tudo aquilo que tens nomeadamente quando alguém sai e é sempre uma perda de informação. Mas efetivamente as organizações têm de ter formas de transferir conhecimento, isso passa por dar tempo para que uma pessoa possa efetivamente substituir outra. E substituir outra não é ter o total conhecimento que a outra tinha, porque isso é impossível, nós próprios somos conhecimento (...) As coisas não se dissociam»

E5: «Não, não... Nós muitas vezes fazemos uma proposta e para clientes semelhantes fazemos propostas semelhantes. Uma proposta representa uma forma de nós expormos o nosso conhecimento sobre um determinado tema. Portanto, muitas vezes não se sabe que já se respondeu para aquele cliente àquele tema, ou a um cliente parecido e, portanto, a resposta está algures, mas ficou na cabeça de alguém ou no portátil de alguém»

- **Como os colaboradores acedem ao conhecimento anteriormente adquirido**

E1: «Tenho no meu computador. Não está partilhada porque ainda não temos um repositório definitivo que seja estável e que dê garantias de segurança»

E2: «Existe outra informação que vem de ferramentas e relatórios que se cria e que têm de ser alimentados. Fazer um refresh às minhas bases de dados (...) nós estamos nesta fase muito arcaica que para as coisas acontecerem temos de ir ao Excel e ver ficheiros atrás de ficheiros»

E3: «Através do meu próprio arquivo, ou agora através das ferramentas que foram implementadas»

E4: «Eu acedo com muita frequência à informação que eu vou compilando ao longo do trabalho. Eu acedo à informação que me possa ser útil hoje e que porventura possa ter a respeito. Tudo aquilo que eu produzo na organização em várias áreas, eu disponibilizo sempre! Utilizo as ferramentas que a organização disponibiliza»

E5: «Mais uma vez depende do conhecimento que eu quero consultar (...) para determinados processos nós recorremos a repositórios externos (...) se estivermos a falar de propostas podemos ir ao nosso repositório de propostas e eles estão lá. Nem sempre há disciplina de utilizar os repositórios que tu tenhas. As vezes faz-se uma proposta e a última coisa que se lembra é de ter lá ido colocar o ficheiro. Não existe nenhuma ferramenta formal que depois de acabar um projeto, e que feche ali que indique a informação final do projeto. O conjunto de reuniões, o conjunto de documentação, ou seja, um repositório clean da informação recolhida naquele projeto e do conhecimento criado naquele projeto. Vai-se fazendo, mas não (...) quem diz isso, diz apresentações em clientes, apresentações em universidades... A questão está mesmo em ir para o arquivo pessoal e não para o partilhado. Mais uma vez falta a disciplina de “Ok isto já está desatualizado...Faz, envia para o cliente e depois não foi atualizar o repositório»

d) Cultura Organizacional

Pretende-se compreender se a cultura organizacional influencia diretamente as práticas, os hábitos, os comportamento e valores da organização. De uma forma geral perceber se influencia a gestão do conhecimento.

- **Encontrar novos métodos para a realização de tarefas**

E1: «Sim, a cultura organizacional é extremamente informal e não há portas fechadas. Está criado o clima para que qualquer pessoa que tenha uma ideia nova possa comunicar a quem de direito»

E2: «Não é uma prioridade da organização. A prioridade agora é crescer e ter a informação necessária para esse crescimento sem fazer grandes investimentos. A informação nesta casa é muito maltratada»

E3: «Existe espaço criativo, mas quando essas iniciativas são levadas... Tu não podes levar a iniciativa sozinha. As coisas não saem, chegam a um ponto que precisavam de ser libertas e não são e ficam paradas. A Bring gosta muito que os colaboradores sejam criativos e sugiram novas ideias, mas quando chega ao ponto de aprovação e de implementação não há tempo. Depois o problema é que as pessoas fazem as coisas e dedicam tempo e sente-se uma certa desmotivação por aquele investimento de tempo (...) isso leva a uma desorganização, a uma falta de método, documentação de base que depois precisas... Mas acho que existe a vontade de promover a criação de conhecimentos»

E4: «O que eu acho é que a organização quer deixar grande liberdade aos seus colaboradores (...) acho que a estrutura não é de todo impeditiva. Existe um certo informalismo que potencia a criatividade»

E5: «A Bring não é uma organização rígida em nada. Ou seja, cada um é um artista e volta o problema para que exista uma coesão mínima. Artistas são precisos, mas também é necessário haver as regras base que permitam também capitalizar o conhecimento e o lado artístico de cada um. É bom haver, mas também tem de haver uma parte mais formal de forma a que se possa reunir aquilo que se chama o conhecimento da Bring»

- **Interagir com os seus colegas**

E1: «Não existe barreiras independentemente da hierarquia, falamos de igual para igual. Consegue-se falar e são encorajadas a interagir, até porque há uma série de iniciativas que permitem as pessoas interagirem nomeadamente, a festa mensal»

E2: «*Sim. Penso que isso acontece. Noto que há uma partilha de informação*»

E3: «*Isso acho que é o ponto mais positivo que a Bring tem. Porque há um ambiente de trabalho muitíssimo bom, falam todas umas com as outras, relacionam-se todas umas com as outras. No entanto, é diferente entre a interação e a comunicação organizacional. Não são duas comunicações necessariamente iguais. O relacionamento existe. A comunicação sem ser empresarial existe. Isso é um ponto muito positivo, acho que é a melhor coisa que esta casa tem. É uma coisa que muitas vezes as pessoas se esquecem, que trabalhar num bom ambiente de trabalho é um ponto fulcral para se trabalhar. E nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho!*»

E4: «*Sim, embora as hierarquias sejam presentes parece-me que se convive bem com isso. As pessoas respeitam-se e não evitam o contacto do ponto de vista da relação interpessoal entre colegas. Acho que é uma organização muito saudável*»

E5: «*A interação é muito informal. Se for para um brainstorming é bom, mas depois se calhar vale a pena um formalismo e dedicar 15 minutos e registá-lo (...) fala-se muito em conversas informais, mas depois às vezes os resultados daquelas conversas têm de ser partilhados com várias pessoas, e apenas é partilhado com a pessoa com quem se teve a conversa, e depois passa a ser o "passa a palavra". E sabes que ao final de 2 ou 3 a história não tem nada a ver com a história inicial*»

- **Sugerir ideias para novas oportunidades**

E1: «*Sim. Não se criam barreiras, não existem portas fechadas isso é um incentivo para que as pessoas se cheguem a frente e falem com quem devem de falar. Depende da iniciativa de cada um. Eu acho que sim, que isso é constante. Na minha área eu tenho de interagir constantemente e de partilhar informação, é constante. A empresa promove sim*»

E2: «*Nós podemos dar ideias, mas volto a dizer, a organização está voltada para o crescimento...*»

E3: «*Eu acho que a Bring gosta muito que os colaboradores sejam criativos e sugiram novas ideias. Mas quando chega ao ponto de aprovação e de implementação nunca há tempo*»

E4: «*Eu acho que há muito informalismo nas relações e não antevejo qualquer problema. A empresa parece-me que é bastante receptiva e preocupada com a opinião dos colaboradores*»

E5: «*Nesta organização se as sugestões e as oportunidades de melhoria são bem-vindas sim são, sem duvida! Executadas...isso aí entra num mundo mais complicado. Eu posso sugerir uma ideia muito boa e a organização pode achar que a concretização dessa ideia leva muito tempo, ou é muito cara, ou quaisquer outros fatores. Se todos podem opinar e se a opinião deles é ouvida, sim!*»

e) Tecnologias de Informação

Nesta temática pretende-se perceber se as ferramentas alcançam as necessidades dos utilizadores, recolhendo possíveis soluções tecnológicas que ajudem a melhorar o processo de GC.

- **Quão fácil é a acessibilidade ao conhecimento armazenado.**

E1: «O acesso à informação é fácil e direto»

E3: «Neste momento não tenho a mínima necessidade de me socorrer do meu arquivo pessoal. O Filedoc, o SharePoint, etc. ... São ferramentas que tem um fio condutor e que tem a informação que preciso. Está muito mais fácil, muito mais rápido, muito mais acessível e facilitador do trabalho do dia-a-dia»

E4: «Eu acho que na generalidade nós não sabemos utilizar as ferramentas (...) porque cada um utiliza à sua maneira. Olha o exemplo no SharePoint nem todas as pessoas utilizam da mesma forma. Tratando-se da informação da organização tu tinhas de ter regras de organização, regras de partilha, regras de edição, backups...»

E5: «Existem os repositórios da Bring e os meus arquivos pessoais e a vantagem da cloud é que se perder o computador não perco os meus registos e recupero muito rapidamente»

- **Recuperar e utilizar conhecimento sobre as suas operações/processos.**

E2: «Não tenho nada no computador. Por acaso fiz um backup no computador de uns psts do Outlook. O resto da informação está na Dropbox para não perder nada»

E3: «Essa informação foi transposta daquele meu arquivo dito pessoal na Dropbox para o SharePoint»

E4: «Utilizo o SharePoint. Muito embora tenha a minha forma de recuperação na Dropbox onde faço o backup dos meus ficheiros. Toda a informação que é exclusiva da organização coloco no SharePoint»

E5: «Mais uma vez ao socorrer da cloud estamos salvaguardados. Há muitos repositórios cloud que utilizamos e nem pensamos que são repositórios»

- **Perceber que sugestões os colaboradores podem transmitir para melhorar as atuais ferramentas tecnológicas de apoio à GC.**

E1: «Apostar numa ferramenta de armazenamento de informação que permita a consulta em função das responsabilidades e das necessidades de quem esteve a atualizar ou consultar»

E2: «Eu não acredito que as ferramentas informáticas e de comunicação resolvam tudo. Eu acho que permitem ultrapassar algumas limitações, mas no fundo acaba por ser a pessoa é o driver do processo. Uma coisa que não concordo é a plataforma das máquinas não ser toda a mesma. Ou é tudo mac ou é tudo windows. Tentas abrir um Excel no mac depois os ficheiros não abrem, as cores são diferentes»

E3: «Os processos e as regras, e as práticas deviam ser devidamente comunicadas quando implementadas. Por exemplo, uma newsletter, uma intranet, eu acho que sim...»

E4: «Porque todos nós temos de ter regras, temos de ter princípios, temos de ter linhas orientadoras e na informação é isso mesmo. Criar por exemplo um manual de processos, todas

as organizações têm processos e procedimentos de gestão da informação. E esses procedimentos são sustentados por ferramentas e formação. Porque as ferramentas por si só não fazem nada. Tens de formar, tens de monitorizar, tens de acompanhar e tens de garantir que aquilo que a organização defende como método de proteção da sua informação é efetivamente seguido pelos seus colaboradores»

E5: «Acho que temos de ter um repositório, se calhar não interessa tanto a forma física de como está organizado. Por exemplo, se eu falo com um cliente eu faço um ponto de situação sobre a interação com o cliente, sobre o que foi falado com o cliente. Eu não lhe chamava CRM, mas um sítio pelo menos onde pudéssemos registar a interação, com uma organização mínima (...) o SharePoint para mim é uma coisa ainda um bocado estranha, tem um elevadíssimo potencial que pode ser tudo ou pode não ser nada. Eu acho que realmente deveríamos deixar crescer o SharePoint de uma forma organizada. Porque senão, vejo o SharePoint tão desorganizado como a Dropbox de hoje (...) poderemos estar a caminhar para uma grande asneira daqui a dois anos ou se calhar até menos. Por isso mesmo temos de pensar nisso, para não deixar o SharePoint chegar a um ponto em que não se consiga gerir. Ver se nasce direitinho»

f) Catalisadores e inibidores

Nesta fase identificar-se-á quais os fatores facilitadores e inibidores da GC, simultaneamente apresentar-se-á sugestões que os colaboradores julgam que promove o aumento da eficácia da GC.

• Fatores facilitadores e inibidores da GC na organização

E1: «Como facilitadores vejo a cultura informal que permite o acesso direto às pessoas. Como inibidores, as ferramentas que estão disponíveis, tendo em conta o risco associado, caso as pessoas não coloquem lá a informação e a não partilhem. Em algumas dessas ferramentas partilhar acaba por correr o risco que mais pessoas que não deviam ter acesso consultarem a informação. E depois há o risco de perder a informação»

E2: «Falta uma política que defina o que é importante para nós como conhecimento. Desse conhecimento como se gere, o que se gere, porque se gere...isso não existe. Não ter uma política de gestão de conhecimento, do seu capital intelectual e acima de tudo não existir um plano que define onde estamos, para onde queremos ir e como é que podemos lá chegar. Falta isso! A definição de um plano estratégico é importante e, devia de estar afixado em todas as paredes para que todos pudessem perceber o que era aquilo. Ter a mudança planeada e vê-la a acontecer, é muito diferente do que dizer que sou adepto da mudança e agora tenho que me adaptar»

E3: «O espaço para a criatividade e a comunicação fora do contexto de trabalho são facilitadores. Como inibidor penso que seja a comunicação inter-organizacional por parte das chefias que tem piorado com o crescimento rápido da empresa»

E4: «Eu acho que a informalidade condiciona muito algumas regras. As pessoas por vezes se rebelam contra essas regras. É bom que as pessoas possam dar as suas opiniões. Mas há momentos em que é necessário impor regras. A regra de tratamento da informação, informação da organização não devia ser informal, deveria de haver um mecanismo formal para garantir isso. A informalidade é simultaneamente um inibidor como um facilitador. Essa criatividade que gera ideias, conceitos, protótipos podem ser daqui para a frente os condutores para um produto, um serviço, uma obra da organização e isso requer um certo formalismo no tratamento da informação (...) tens de encontrar um equilíbrio entre a espontaneidade e aquilo que são as regras»

E5: «Falta uma estratégia de retenção de conhecimento. Tem existido iniciativas e formas de disciplinar, para que os conhecimentos não estivessem exclusivamente nas nossas cabeças»

- **Partilha de sugestões que promovam o aumento da eficácia da GC**

E1: «Para mim passaria por apenas uma única ferramenta, porque neste momento temos várias ferramentas e a informação está dispersa. Não garante o armazenamento efetivo do conhecimento, nem também a consulta, nem garante a partilha do conhecimento. Tens várias ferramentas e a informação está dispersa (...) podem ser feitas periodicamente por exemplo, umas sessões de informação. Da parte de estrutura à parte operacional, por exemplo como fazer determinada coisa, invés de estar escrito num documento (...) vai reduzir o número de erros e vai tornar os processos muito mais ligeiros»

E2: «Falta uma política estratégica, um mapa estratégico. A definição de um plano estratégico é importante e devia de estar afixado em todas as paredes para que todos pudessem perceber o que era aquilo»

E3: «Os processos e as regras, e as práticas deviam ser devidamente comunicadas quando implementadas, através por exemplo de uma newsletter»

E4: «O envolvimento das pessoas na criação das tais regras, da tal plataforma que suporta a nossa atividade. As pessoas têm de ser envolvidas na criação e na implementação desse modelo de retenção da informação. Se simplesmente impuseres as pessoas não vão acolher de bom grado. As pessoas gostam de ser chamadas, ser envolvidos (...) e acho que é isso que falta para consolidar este espírito de grupo e de equipa que todas as empresas gostam de ter»

E5: «Não vamos passar de uma coisa completamente à vontade para uma coisa completamente rígida. Porque também não tem a ver connosco, com o ser “bringer”. Eu acho que devemos dar baby-steps (...) nós não construímos um hiper repositório (...) fizemos o que permite ter os apontadores iniciais. Acho que outras áreas poderiam fazer o mesmo. Eu desde logo com o SharePoint tenho uma limitação física que advém de desconhecimento tecnológico (...) tenho a minha entrada no SharePoint como um home, mas o home não me dá de uma forma intuitiva as áreas todas que eu tenho lá que representar e quais são os acessos (...) poderíamos ter uma formação inicial da estruturação daquilo. A forma como te dão os acessos e depois como te limitam os acessos àquilo estão diretamente relacionados com a estruturação da informação»

g) Eficácia da GC

Esta temática prevê que os colaboradores partilhem experiências desde as suas datas de entrada, que revelem a evolução (ou não) da evolução da eficácia da Gestão de Conhecimento na organização.

- **Simplificar as suas operações e processos internos**

E1: «Sim e estamos a trabalhar nisso diariamente. A organização inicialmente era muito pequena em termos de recursos e havia uma grande centralização de informação. Entretanto houve descentralização, houve passagem de conhecimento e houve também construção de processos, que antes existiam, mas não eram formais»

E2: *«Acho que sim! Noto diferença. Especialmente na minha área (...) produzimos informação que não era produzida, detetámos os problemas atempadamente, sabemos para onde temos de ir, o que temos de fazer e o que tempo que vamos demorar. Acima de tudo não há um esgotar das pessoas com assuntos recorrentes. E há já quem esteja a pensar como há de ser»*

E3: *«Sim. As novas ferramentas tecnológicas melhoraram imenso a capacidade de simplificar as operações. A informação passou a estar concentrada»*

E4: *«Eu julgo que com a minha própria entrada já previa isso. Quando fui contratada era para integrar uma área específica, mas também para apoiar o desenvolvimento organizacional e dos processos»*

E5: *«Sim eu acho que temos trabalhado muito na formalização de processos. Não foi se calhar a prioridade desde do dia 1, foram decorrentes do crescimento orgânico da empresa. Mas a empresa tem criado uma formalização de processos que não tinham necessidade de existir se fossemos seis. Mas sendo 160 ou 170 já faz sentido, temos processos a nível dos recursos humanos, da logística, de vendas, tanta coisa... da organização dos projetos, da entrega de projeto, há uma série de formalizações que estão agora a desenvolver-se»*