

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2018-06-07

Deposited version:

Post-print

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Pereira, R., Lobo, R. & Alturas, B. (2017). Catalisadores e inibidores às práticas de Gestão do Conhecimento numa empresa de consultoria no ramo das Tecnologias. In Álvaro Rocha, Bráulio Alturas, Carlos J. Costa, Luís Paulo Reis e Manuel Pérez Cota (Ed.), 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2017. (pp. 1904-1909). Lisboa: IEEE.

Further information on publisher's website:

10.23919/CISTI.2017.7976004

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Pereira, R., Lobo, R. & Alturas, B. (2017). Catalisadores e inibidores às práticas de Gestão do Conhecimento numa empresa de consultoria no ramo das Tecnologias. In Álvaro Rocha, Bráulio Alturas, Carlos J. Costa, Luís Paulo Reis e Manuel Pérez Cota (Ed.), 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2017. (pp. 1904-1909). Lisboa: IEEE., which has been published in final form at <https://dx.doi.org/10.23919/CISTI.2017.7976004>. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Catalisadores e inibidores às práticas de Gestão do Conhecimento numa empresa de consultoria no ramo das Tecnologias

Catalysts and inhibitors to knowledge management practices in a technology consulting firm

Rute Pereira
Instituto Universitário de Lisboa
(ISCTE-IUL)
ISTAR-IUL
Lisboa, Portugal
ruteisidoropereira@gmail.com

Rui Lobo
Bring Global
Lisboa, Portugal
rui.lobo@bringglobal.com

Bráulio Alturas
Instituto Universitário de Lisboa
(ISCTE-IUL)
ISTAR-IUL
Lisboa, Portugal
braulio.alturas@iscte.pt

Resumo — Num cenário em que as organizações têm um volume crescente de dados, informação e conhecimento, que se traduzem nos elementos distintivos de uma organização, exige-se cada vez mais, aliar as tecnologias às necessidades das empresas para organizar e estruturar os diferentes conhecimentos. Os dados, a informação e o conhecimento são fatores fundamentais e diferenciadores 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. Este estudo tem como principal objetivo identificar os fatores catalisadores e inibidores às práticas de gestão do conhecimento, numa organização de consultoria no ramo das tecnologias, com vista a procurar criar ou melhorar processos internos de gestão do conhecimento. Para tal, utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise as práticas e os processos internos de Gestão do Conhecimento de uma organização no ramo das tecnologias. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas concretizadas aos colaboradores da organização. Assim, foi possível entender de que forma a Bring Global faz a gestão do conhecimento organizacional, percebendo como os colaboradores valorizam a Gestão do Conhecimento como um processo facilitador de partilha de conhecimento na organização.

Palavras Chave - *Gestão do Conhecimento; Partilha de Conhecimento; Tecnologias da Informação; Vantagem Competitiva.*

Abstract — In a scenario in which organizations have an increasing amount of data, information and knowledge, which translates into the distinctive elements of an organization, it is increasingly necessary to combine technologies with the needs of companies to organize and structure different knowledge. Data, information and knowledge are fundamental and differentiating factors in achieving a competitive advantage, in this sense it becomes urgent to plan and adopt, in a changeable way, strategies of knowledge management in companies. The main objective of this study is to identify the catalytic and inhibiting factors of knowledge management practices in a technology

consulting organization, with a view to creating or improving internal knowledge management processes. For this, the qualitative approach was used, having as unit of analysis the internal practices and processes of Knowledge Management of an organization in the branch of technologies. Data were obtained through semi-structured interviews with the organization's employees. Thus, it was possible to understand how Bring Global manages organizational knowledge, realizing how employees value Knowledge Management as a process that facilitates the sharing of knowledge in the organization.

Keywords - *Knowledge Management; Knowledge Sharing; Information Technology; Competitive Advantage.*

I. INTRODUÇÃO

Num cenário em que as organizações têm que se adaptar necessariamente a novas estruturas e necessidades orientadas ao 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 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. 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 identificação e análise dos fatores que potenciam e/ou inibem as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) numa empresa de consultoria no ramo das Tecnologias, tendo por objetivo investigar de que forma são utilizadas as práticas de GC nos seus processos internos de partilha de conhecimento, e de que forma estas podem promover uma melhoria da vantagem competitiva na organização.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A. Cultura Organizacional (CO)

A Cultura Organizacional 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.

Acredita-se 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 rodeiam [1].

A Cultura de cada organização é única e distintiva, não podendo existir, duas culturas organizacionais iguais. Portanto, não existe uma cultura organizacional única e transversal entre as organizações, nem um modelo único de tipo de cultura organizacional, pois a constituição da CO resulta da interpretação dos valores que as empresas defendem, e da própria conceção que os seus líderes têm a respeito de determinados princípios [1].

Mas porquê falar de cultura organizacional no contexto da construção de uma política de gestão do conhecimento? O conceito de CO permite entender e explicar vários fenómenos empresariais, nomeadamente: a forma de relacionamento entre colaboradores e equipas, decisões estratégicas e tomadas de decisão, posição e atuação nos mercados, etc.

É na organização que o indivíduo complementa o seu processo de socialização, recebendo outros valores, diferentes formas de atuação e vários objetivos a alcançar, determinados pela organização.

Uma CO forma-se com base nos valores alicerçados de uma empresa: a sua missão, objetivos e estratégia e consequentemente, a sua sustentação que pressupõe a partilha comum de valores, fomentando uma identidade comum entre os vários sujeitos. A CO tem como papel homogeneizar os comportamentos dos indivíduos, servindo também como mecanismo de orientação e controlo, moldando assim os padrões de atuação e o processo de aprendizagem organizacional. A CO pode inclusivamente encorajar ou impedir a aprendizagem organizacional e a partilha do conhecimento gerado no decorrer do processo de aprendizagem [2].

Observa-se, portanto, que a CO tem um relevante papel no desenho, implementação e gestão dos processos de negócio de qualquer organização pois podem direta ou indiretamente, afetar: o sucesso da implementação, a utilização de ferramentas tecnológicas e a aprendizagem organizacional [2].

B. Gestão do Conhecimento (GC)

O conhecimento é provavelmente o recurso mais valioso de uma organização. Muitos autores preferem dissociar os tipos de conhecimento existentes numa organização, entre:

- Conhecimento explícito (alguns autores classificam como informação): O conhecimento codificado através das TIC é considerado um diferencial básico da competitividade, assim como uma das principais fontes de inovação [3].
- Conhecimento tácito: Encontra-se associado a contextos organizacionais e territoriais específicos, sendo transmitido e desenvolvido por meio de interações” [3].

A Gestão do Conhecimento (GC) deve ser entendida enquanto conceito e processo organizacional. Alguns autores afirmam que numa economia global a informação e o conhecimento poderão ser a maior vantagem competitiva das organizações [4].

Para uma organização possuir conhecimento de qualidade, necessita de ter informação de qualidade e para ter informação de qualidade necessita obter dados de qualidade. Lage e Alturas (2012) [5] representam e organizam os conceitos de dados, informação e conhecimento segundo uma forma piramidal e subsequente, como se pode observar na Figura 1.

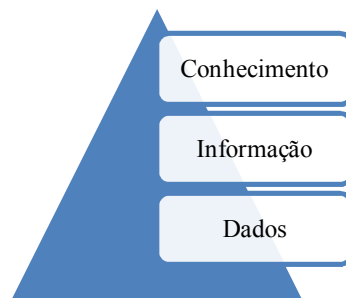


Figura 1. Representação de Dados, Informação e Conhecimento (Adaptado de Lage & Alturas, 2012)

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 [6]. Cada vez mais, a criação de valor deixa de se basear exclusivamente nos recursos tangíveis, para assentar nos recursos intangíveis. Estes últimos necessitam de conhecimentos específicos que as empresas desenvolvem internamente ou que adquirem externamente.

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 e 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. A criação de conhecimento deve ser colocada no centro da estratégia de RH de uma organização [7] [8]. Pois, uma boa gestão de conhecimento pode melhorar o desempenho global da empresa, através do aumento da eficiência, proporcionando uma satisfação dos colaboradores, reduzindo assim, o risco de capitalizar o conhecimento [9].

C. Tecnologias da Informação (TI)

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 TI. Esta modernização da sociedade que é fruto da crescente e repentina informatização lança novos desafios no quadro da globalização.

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 Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) que apoiam a criação, captura, armazenamento e distribuição de informação e conhecimento no interior da organização. Estes sistemas são parte da estratégia de GC 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 vantagem competitiva (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. Ao invés, podem traduzir-se num conjunto de vantagens como: (1) a diminuição do tempo gasto nas atividades em grupo; (2) maior eficiência no trabalho; (3) redução do custo de realização das atividades em grupo; (4) possibilitar certos tipos de tarefas em grupo que seriam impossíveis sem a sua utilização [6].

Um SGC integra hoje várias iniciativas tecnológicas, tais como: correio eletrónico, *websites*, documentação de processos, formação à distância, comunidades virtuais, processamento de texto, gestão eletrónica de documentos, bases de dados, agentes inteligentes, redes de computadores (internet, intranet e/ou extranet), telecomunicações e mecanismos de segurança [10]. Na GC as que são geralmente mais utilizadas são: correio eletrónico, intranet, internet, *data warehouse*, suporte à decisão, groupware, videoconferência, acesso a informação *on-line* e gestão documental [10].

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. De uma forma ampla, as 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 [11].

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.

III. ÂMBITO DO ESTUDO

Este estudo focou-se no levantamento das práticas de Gestão do Conhecimento, nomeadamente nos catalisadores e inibidores às práticas de Gestão do Conhecimento.

A era digital revolucionou a forma como entendemos a GC, 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 por isso, 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. Destaca-se que são estes recursos que desenvolvem e potenciam as facultades de partilha de conhecimento.

Com este estudo pretendeu-se entender de que forma uma empresa de consultoria no ramo das Tecnologias gere o conhecimento dos seus colaboradores, percebendo simultaneamente de quais os fatores potenciadores e inibidores às práticas de Gestão do Conhecimento.

A empresa em estudo, 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.

IV. METODOLOGIA

Este trabalho baseou-se num caso de estudo onde foram 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.

Após uma cuidada fundamentação teórica e como meio de investigar a forma como está estruturada a GC na Bring Global Portugal e como se gere o conhecimento dos seus colaboradores, considerou-se a entrevista como a ferramenta ideal para se recolher informação mais específica sobre o assunto. Antes de realizar as entrevistas foi feita análise documental e observação participante, por forma a construir corretamente o guião da entrevista.

Portanto, para se atingir o objetivo deste estudo 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. As entrevistas presenciais aconteceram nas instalações da empresa no decorrer dos meses de Março e Abril de 2016 e todos os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa.

Na entrevista foram utilizadas oito grupos de questões, sobre:

- Informações Gerais sobre o Entrevistado(a) (4 questões);
- Aquisição de conhecimento (4 questões);
- Conversão de conhecimento (3 questões);
- Aplicação de conhecimento (2 questões);
- Cultura Organizacional (3 questões);
- Tecnologias de Informação (3 questões);
- Catalisadores e inibidores (2 questões);
- Eficácia da GC (1 questão).

Numa primeira fase fez-se o levantamento e análise das representações dos colaboradores da organização face à política de GC implementada. Na sequência avaliou-se o estado atual das políticas de GC na Bring, através da análise *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), ou seja, dos trunfos, fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma a destacar potenciais oportunidades a aproveitar e evitar eventuais ameaças na gestão do conhecimento.

V. RESULTADOS OBTIDOS

Foram analisadas as representações que os colaboradores da Bring têm sobre a gestão do conhecimento na organização. 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 trabalho no seu dia-a-dia.

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.

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, partilhada 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.

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. 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 entrevistados mostraram as suas preocupações relativas ao modo como é feita esta passagem de conhecimento organizacional.

Já o inverso, ou seja, no que respeita à capacidade de a organização conseguir absorver o conhecimento específico dos colaboradores para a empresa as opiniões foram unânimes, no que concerne à dificuldade de absorver tal conhecimento, destacaram por isso, a importância e a urgência de desenvolver um modelo de retenção de conhecimento assente na estratégia corporativa.

No momento, de ligar e relacionar o conhecimento adquirido em vários contextos organizacionais, a eventuais problemas ou desafios aos quais a empresa pode estar sujeita, os colaboradores 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.

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.

Também a cultura organizacional é determinante na proliferação de valores, práticas e procedimentos. O que se verificou foi consensual entre os colaboradores, constatando-se que existe uma flexibilidade e informalidade organizacional que potencia a criatividade para encontrar novos métodos para a realização de tarefas e de partilha de sugestões para novas oportunidades, porque os colaboradores facilmente relacionam-se e partilham experiências e conhecimento.

Relativamente à temática das tecnologias e ferramentas disponibilizadas na organização, estas alcançam as necessidades dos utilizadores. Observou-se que na generalidade os colaboradores não necessitam de se auxiliar nos seus arquivos pessoais, utilizam por isso, as ferramentas *cloud* disponibilizadas pela organização considerando-as facilitadoras e seguras na prossecução das tarefas.

Foi solicitado que os colaboradores partilhassem o seu ponto de vista, sobre quais os fatores facilitadores e inibidores da GC na empresa. Na maioria dos entrevistados os principais fatores inibidores da GC centram-se no informal modelo de comunicação, 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.

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.

Decidiu-se por isso, apresentar numa matriz *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), como os resultados a destacar da gestão do conhecimento na Bring, como se observa na Tabela 1.

TABELA 1 - ANÁLISE SWOT DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BRING GLOBAL

<i>Strengths (Trunfos)</i>	<i>Weakness (Fraquezas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Formação interna recorrente; • Bom relacionamento entre equipas; • Ferramentas cloud (facilita o acesso à informação independentemente da localização física/geográfica); • O conhecimento é um ativo de negócios essencial; • Iniciativas de combinação de conhecimento tácito e explícito; • Cultura organizacional informal e flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura organizacional que privilegie o registo de informação e de conhecimento; • Carente comunicação e troca de experiências entre as diferentes áreas operacionais; • Dificuldade em avaliar a informação dos repositórios de conhecimento e dos colaboradores; • Falta de rigor e método no registo de experiências.
<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<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 atuação pode potenciar o alcance de uma vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiplas plataformas, de acesso a diferentes processos organizacionais; • Ausência de iniciativa e criatividade por parte dos colaboradores; • Perda de colaboradores para outras organizações sem reter o seu conhecimento.

Constatou-se, que a empresa gradualmente em função do seu crescimento e maturidade tem investido na simplificação de vários processos internos e operações através de:

- 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.

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. Podendo passar por exemplo, pela criação de iniciativas de grupos de pessoas que partilhem com alguma periodicidade 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.

VI. CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

Este trabalho facilitou perceber de que forma é que a Bring Global pode criar ou melhorar os seus processos internos de GC para alcançar uma VC. Para tal, ficou a conhecer-se as representações que os colaboradores têm da forma como o CO é tratado.

Respeitante às perceções dos colaboradores relativas à GC, 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.

Relativamente, aos fatores que afetam a GC identificaram-se os principais fatores inibidores:

- Informal modelo de comunicação *top-down*;
- Carente divulgação inter-organizacional de um plano estratégico;
- Indefinição de uma política de retenção de conhecimento.

Enquanto os catalisadores da GC são:

- Informal e flexível CO que permite a comunicação;
- Relacionamento e o acesso direto às pessoas.

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 como fonte de ideias, e contribuindo eficazmente para a redução na dissipação do conhecimento.

Quanto às limitações, o presente trabalho teve como referência o estudo de um caso único. Isto é, a investigação decorreu sobre uma única realidade empresarial da área de consultoria de tecnologias, assente apenas em cinco entrevistas. Estudando-se, portanto, exclusivamente a realidade corporativa da Bring Global limitando assim, a generalização dos resultados obtidos.

Pode-se ainda identificar limitações relativas, às respostas dadas pelos entrevistados em contexto de entrevista, onde existe a possibilidade de o colaborador 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.

Para trabalhos futuros recomenda-se que se façam estudos comparativos idênticos, envolvendo várias empresas, áreas de negócio, sectores de atividade, etc.), investigando nomeadamente, outra empresa com características semelhantes para verificar se a metodologia utilizada é adequada para avaliar o modelo de GC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 3rd ed., San Francisco, CA, USA: John Wiley & Sons, 2004.
- [2] A. L. Fernandes, B. Alturas e R. M. S. Laureano, "O papel da Cultura Organizacional na dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional," em *CISTI 2015 - 10ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Águeda, Portugal, 2015.
- [3] J. P. Rascão, *Novos desafios da gestão da informação*, Lisboa: Sílabo, 2008.
- [4] T. H. Davenport e L. Prusak, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [5] E. Lage e B. Alturas, "Information Sharing among Innovative SME: an exploratory study within the Portuguese SME Innovation Network," em *Innovation through Knowledge Transfer 2012, Proceedings of 2012 KES/IKT Conference*, Bournemouth, UK, 2012.
- [6] B. Alturas, *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa: Sílabo, 2013.
- [7] I. Nonaka, "The knowledge creation company," *Harvard Business Review*, Vols. %1 de %2November-December, pp. 96-104, 1991.
- [8] F. d. S. Rocha, L. Cardoso e N. Tordera, "The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management," *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14, nº 2, pp. 211-232, 2008.
- [9] P. M. L. G. Cavalheiro, "Gestão do conhecimento: clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento," *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2015.
- [10] J. J. P. C. Rodrigues, "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, Covilhã, 2001.
- [11] R. B. d. Carvalho e M. A. T. Ferreira, "Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento: Tipologia e Usos de Softwares," em *V Encontro ENANCIB*, Brasil, 2013.