



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Gestão do Conhecimento e Sindicalismo: Estudo de caso no Setor Segurador em Portugal

Daniela Filipa Pereira de Sousa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Florinda Matos, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-Orientador:

Professor Doutor Alan Stoleroff, Professor Associado,
ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa
Departamento de Sociologia

Outubro, 2018



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Gestão do Conhecimento e Sindicalismo: Estudo de caso no Setor Segurador em Portugal

Daniela Filipa Pereira de Sousa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Florinda Matos, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-Orientador:

Professor Doutor Alan Stoleroff, Professor Associado,
ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa
Departamento de Sociologia

Outubro, 2018

RESUMO

Num ambiente em rápidas mudanças, nomeadamente com novas formas de competição, globalização dos mercados, avanços tecnológicos e alterações que afetam a força de trabalho, a gestão do conhecimento assume um papel importante.

Neste contexto, o conhecimento deve ser aperfeiçoado constantemente, facilitando a partilha e divulgação do mesmo, de modo a potenciar os benefícios por ele criados e facilitando a mudança no seio das organizações.

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar se os Sindicatos utilizam práticas de gestão do conhecimento e que práticas são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os trabalhadores.

Trata-se de um estudo de cariz qualitativo que incidiu sobre os trabalhadores da atividade seguradora, na situação de Sindicalizados.

Os dados recolhidos e os respetivos resultados mostram que os Sindicatos utilizam algumas práticas de gestão do conhecimento, tais como a realização de eventos informais onde se verifica a troca de conhecimentos, realização de reuniões entre membros do Sindicato e Sindicalizados e utilização de E-mail, Website, blog e redes sociais, para disseminação do conhecimento, utilizando assim a tecnologia como facilitador do conhecimento.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Conhecimento tácito, Conhecimento explícito, Sindicalismo; Setor segurador, Sindicatos

ABSTRACT

In an environment where rapid change, particularly with new forms of competition, markets' globalization, technological advances and changes affecting the labour force, knowledge management plays an important role.

In this context, knowledge must be constantly improved, facilitating its sharing and dissemination, in order to enhance the benefits it creates and support change within organizations.

This study was conducted in order to examine if the unions use practices of knowledge management and what practices are used in the relationship between the unions and the workers.

This is a qualitative study that focused on the workers of the insurance activity, which are unionized.

The data collected and their results show that the Trade Unions use some practices of knowledge management such as the implementation of informal events where knowledge is exchanged, meetings between union officers and union members and use of e-mail, website, blog and social networks, to disseminate knowledge, thus using technology as a facilitator of knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Insurance Sector, Unions.

AGRADECIMENTOS

Neste espaço fica um sentido agradecimento a todos os que me acompanharam ao longo desta caminhada, marcada por inúmeros desafios, incertezas, alegrias e percalços.

Cada pessoa foi, sem dúvida, um elemento valioso e indispensável para a conclusão deste projeto que tanto ambicionei alcançar.

Começo por agradecer a quem acreditou sempre que eu iria conseguir, apesar de todos os obstáculos: a minha Mãe. Foi a melhor amiga e conselheira, sempre presente ao longo deste percurso. Nunca duvidou das minhas capacidades e escutou incansavelmente os meus desabafos, dando sempre uma palavra de coragem e conforto, por isso e muito mais agradeço do fundo do coração a sua dedicação incondicional.

Agradeço também ao meu pai e ao meu irmão, pela força nos momentos mais emotivos, pois também eles acreditaram, sempre, na conclusão deste trabalho. Obrigado por todo o apoio, obrigado por me ajudarem a lutar e nunca desistir de alcançar os meus objetivos.

A estas pessoas, tão importantes, um obrigado por tudo. Sem eles a minha vida não seria tão feliz como tem sido e por isso serão sempre o meu porto seguro.

A minha gratidão à Professora Dr^a Florinda Matos, orientadora desta tese, pela sua simpatia, pelas suas críticas e conselhos e acima de tudo pelas suas contribuições para a concretização deste projeto.

Agradeço ao professor Alan Stoleroff, que para além de ter acompanhado todo o meu percurso académico foi também um grande incentivo à realização deste projeto.

O meu agradecimento, aos Delegados Sindicais, também colegas da atividade seguradora, Leonel Cosme, Jorge Carneiro, Rita Páscoa, José Manuel Silva e Ana Meira pelo seu contributo tão importante e por toda a disponibilidade.

Um agradecimento à Dr^a Gilda Raposo, Diretora do Departamento de Recursos Humanos da Seguradoras Unidas, pela sua disponibilidade e colaboração.

Um forte agradecimento às pessoas que conheci ao longo desta caminhada e que se tornaram mais do que colegas, refiro-me à Alexandra Bastos, Juliana Lacerda e Mónica Simões. Um enorme obrigada pelo companheirismo, entejuda e pelos momentos tão divertidos que partilhamos, esta caminhada vale ainda mais a pena quando encontramos pessoas tão especiais.

A todos muito obrigado

DEDICATÓRIA

“Aqueles que passam por nós,
não vão sós,
não nos deixam sós.
Deixam um pouco de si,
Levam um pouco de nós.”
(Antoine de Saint-Exupéry)

*Ao meu querido avô, com saudade.
Onde quer que esteja permanece sempre comigo,
no início e no fim de cada dia.*

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
DEDICATÓRIA.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE QUADROS.....	VIII
INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento teórico.....	1
1.2 Objetivos da Investigação	3
1.3 Questões de investigação.....	3
1.4 Relevância do tema/ Motivações pessoais	4
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONTEXTUAL.....	5
1. Sindicalismo	5
1.1 Sindicalismo: uma breve contextualização	5
1.2 O Sindicalismo em Portugal.....	6
1.2 Os Sindicatos portugueses e a revolução digital	8
1.4 Os Sindicatos da Atividade Seguradora	9
1.4.1 SISEP: Sindicato dos Profissionais de Seguros de Portugal	11
1.4.2 SINAPSA: Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins	11
1.4.3 STAS: Sindicatos dos Trabalhadores da Atividade Seguradora.....	12
2. Gestão do conhecimento	13
2.1 Importância do conhecimento e da gestão do conhecimento	13
2.2 Dados, informação e conhecimento	15
2.3 Teoria da criação do conhecimento - A espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008)	17
3. A gestão do conhecimento e o Sindicalismo	21
3.1 Gestão do conhecimento e Sindicalismo: O Caso do setor segurador em Portugal	22
Capítulo II - METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
2.1 Modelo de análise.....	23
2.2 Plano de investigação e método	26
2.2.1 Estudo de caso.....	26
2.2.2 Entrevista Semiestruturada.....	27
2.2.3 Caso de Estudo	28
2.2.4 Recolha e tratamento de dados	29

2.2.5 Análise dos Resultados.....	34
CONCLUSÕES.....	39
3.1 Conclusões	39
3.2 Pistas de investigação.....	40
3.3 Limitações da investigação	40
Referências bibliográficas	42
Anexo A	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sindicatos da Atividade Seguradora.	12
Figura 2: Tipos de Conhecimento – Tácito e Explícito.	17
Figura 3: Quatro modos de conversão do conhecimento.	18
Figura 4: Conteúdo do conhecimento gerado pelos quatro modos de conversão do conhecimento.	20
Figura 5: Conteúdo do conhecimento gerado pelos quatro modos de conversão do conhecimento.	20
Figura 6: Representação conceitual do <i>Ba</i>	21
Figura 7: Aplicação do Modelo de processo de criação do conhecimento (<i>Teoria da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi</i>) ao Sindicato.	26

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Número total de seguradoras nacionais a operar em Portugal.	11
Quadro 2: Grau de escolaridade dos trabalhadores da Seguradoras Unidas.	34
Quadro 3: Filiação Sindical.	29
Quadro 4: Análise das entrevistas realizadas aos Delegados Sindicais.	32
Quadro 5: Resultados do tratamento das entrevistas realizadas aos Delegados Sindicais.	3

INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento teórico

É inegável a importância do conhecimento na sociedade atual, sendo que, o mesmo representa um fator preponderante no desenvolvimento e crescimento das organizações.

Embora nas últimas décadas se tenha verificado uma importância crescente atribuída ao conhecimento, tanto a nível organizacional como a nível académico, este sempre esteve na base das mudanças civilizacionais, já que desde sempre as sociedades em geral, se interessaram por “armazenar” os saberes (Sequeira, 2008).

Atualmente, o conhecimento, constitui um recurso valioso para as empresas, organizações e para a economia em geral (Torres *et al*, 2016). Contudo, apesar dos diversos estudos em torno da gestão do conhecimento a sua importância não é ainda reconhecida por parte de algumas empresas ou organizações.

A gestão do conhecimento refere-se à sistematização do conhecimento e informação disponível numa determinada organização, através de um conjunto de processos, nomeadamente a criação, a partilha e a manutenção, que uma vez combinados com os recursos humanos e tecnológicos, permitem fomentar a inovação e atingir os objetivos propostos (Matos e Lopes, 2008).

A temática da gestão do conhecimento percorreu um longo caminho, sendo que, nos anos 80, acabou por se tornar um tema mais presente devido às abordagens teóricas relacionadas com a sociedade do conhecimento, à aprendizagem organizacional e às competências relacionadas com a gestão estratégica. Mais recentemente, as suas aplicações práticas e teóricas surgem com o intuito de compreender de que forma as organizações trabalham com novos processos com vista a alcançarem vantagem competitiva sustentável (Silva, 2004).

Atualmente, a gestão do conhecimento surge num contexto de rápidas mudanças relacionadas com a globalização dos mercados, avanços tecnológicos, emergência de novas indústrias, tendências demográficas e alterações na força de trabalho. Nesta linha, o conhecimento representa um ativo da organização e detê-lo deverá ser um foco das organizações.

É certo que os suportes de gestão do conhecimento foram sofrendo transformações ao longo do tempo, sendo que, um dos suportes mais importantes é a escrita e atualmente, o suporte digital. A revolução digital, marcada pela constante inovação, parece ter entrado na nossa realidade, estamos a experimentar a transformação das vidas e sociedades no mundo digital.

Esta transformação parece ter cada vez mais impacto na redução de trabalhadores dentro das organizações. O caso do setor segurador é um desses exemplos. Este setor constitui um dos setores mais inovadores, já que o seu grande desafio passa pela digitalização e utilização de novas tecnologias, com vista a responder às necessidades dos clientes, que parecem estar cada vez mais informados. Contudo, se por um lado responde às necessidades dos clientes, facilitando inúmeros processos, por outro, assistimos a uma transformação social e económica que vai ter impactos internos no que respeita à necessidade de reorganização de processos e consequentes redução dos postos de trabalho e respetivas estruturas de manutenção.

Com efeito, dada a grande mobilidade das pessoas e dos saberes, aliada à complexidade em arquivar e armazenar a informação e conhecimento, torna-se importante refletir sobre os processos de gestão do conhecimento no seio das organizações.

Entre as diversas organizações surgem os Sindicatos como organizações com extrema relevância no panorama nacional e mesmo internacional. Todavia, surgem ainda algumas dúvidas sobre a importância que as organizações atribuem à gestão do conhecimento. Esta questão remete-nos para a realização desta pesquisa cujo objetivo é averiguar se os Sindicatos utilizam práticas de gestão do conhecimento e que práticas são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os trabalhadores.

A realização de estudos sobre a gestão do conhecimento nos Sindicatos é ainda escassa, pelo que, esta pesquisa pode contribuir para a discussão sobre a eficácia da gestão do conhecimento no âmbito sindical.

Nesta linha, importa referir que os Sindicatos se caracterizam como organizações de contrapoder, apresentando diversas especificidades, entre elas a liderança, que cumpre um papel de destaque. Assim, torna-se importante gerir estas entidades com o foco na sua sustentabilidade, já que a função da representação é prioritária e os seus serviços devem estar alinhados de acordo com os interesses dos Sindicatos.

Com efeito, é importante refletir sobre a gestão do conhecimento no âmbito sindical, com intuito de produzir uma gestão proveitosa, através do conhecimento compartilhado, por exemplo entre as Confederações, as Federações e os Sindicatos da base. Também a troca de experiências é fundamental para a formação e atualização profissional do dirigente sindical bem como a comunicação eficaz das ações das entidades sindicais, que devem procurar otimizar ao máximo as plataformas disponíveis, oferecendo um serviço de qualidade e com competência profissional.

Tendo por base esta realidade, a presente pesquisa é uma pesquisa de âmbito exploratório e foca-se nos Sindicatos que suportam os trabalhadores de uma empresa do setor segurador, a Seguradoras Unidas.

1.2 Objetivos da Investigação

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar se os Sindicatos, mais precisamente os Sindicatos da atividade seguradora, utilizam práticas de gestão do conhecimento e como é que essas práticas são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os Sindicalizados.

Definido o objetivo geral, torna-se essencial a definição de objetivos específicos que permitam a orientação do trabalho da presente investigação. Estes objetivos específicos são:

- Identificar de que forma os Sindicatos utilizam as práticas de gestão do conhecimento para a construção de conhecimento que é colocado ao serviço dos seus associados;
- Identificar que práticas de gestão do conhecimento são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os Sindicalizados;
- Verificar de que forma é que as práticas de gestão do conhecimento influenciam a tomada de decisão nos Sindicatos;
- Verificar se é possível aplicar aos Sindicatos os processos definidos no *Modelo da Espiral do Conhecimento* proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Assim, serão abordados os conceitos de conhecimento, gestão do conhecimento, conhecimento explícito e conhecimento tácito e serão introduzidas as suas principais características para uma melhor compreensão dos seus princípios inerentes.

1.3 Questões de investigação

A definição das questões de pesquisa é, talvez o passo mais importante num trabalho de investigação, uma vez que permite orientar a mesma pesquisa. Assim, para este estudo foram definidas as seguintes questões:

- Nos Sindicatos da atividade seguradora existem práticas de criação, partilha e explicitação do conhecimento, tal como propostas pelo *Modelo da Espiral do Conhecimento* proposto por Nonaka e Takeuchi (2008)?
- A existirem essas práticas de gestão do conhecimento, como é que elas influenciam a comunicação do Sindicato, na sua relação com os Sindicalizados?

- Como é que o Sindicato consegue garantir a preservação e retenção dos conhecimentos adquiridos?

1.4 Relevância do tema/ Motivações pessoais

O tema em análise revela uma grande importância no âmbito das ciências do trabalho e relações laborais. As relações laborais, em Portugal, espelham as transformações ocorridas aos longos dos tempos, sendo que, neste contexto, há que reconhecer a importância das entidades sindicais nas relações de trabalho, nomeadamente na defesa dos direitos dos trabalhadores.

Mas se as relações laborais são influenciadas pelas transformações históricas, também o Sindicalismo é influenciado em função dos momentos históricos concretos, dos sectores económicos e grupos profissionais.

No caso em específico, o setor segurador, representa um setor de atividade com alguma relevância a nível económico e, apesar da tendência para a forte erosão sindical, a taxa de sindicalização no setor dos seguros tende a ser mais elevada quando comparada a outros setores de atividade (Portugal e Vilares)¹.

Neste contexto, a gestão do conhecimento tem um papel importante na medida em que pode ajudar a uma correta gestão no âmbito sindical, ajudando o Sindicato a atingir os seus objetivos e a cumprir a sua missão, junto dos Sindicalizados.

Contudo, apesar dos diversos estudos em torno da temática da gestão do conhecimento, em geral, são escassos os que aliam esta temática às organizações sindicais, sendo que, este é o maior desafio na realização desta pesquisa.

Importa ainda salientar que a principal motivação para a realização deste estudo prende-se com o facto da atividade profissional da proponente estar ligada ao setor dos seguros bem como o interesse da mesma pelo tema da gestão do conhecimento, ao qual se tem vindo a dar alguma atenção, a nível académico nas últimas décadas.

¹ Sobre este tema ver *Relatório Único 2010*. Os dados apontam para que a presença sindical é especialmente relevante nos setores correspondentes às atividades financeiras e de seguros (63,8%).

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONTEXTUAL

1. Sindicalismo

1.1 Sindicalismo: uma breve contextualização

De forma a contextualizar a ação dos Sindicatos nas relações laborais, importa compreender, de que forma o Sindicalismo surge nesse mesmo contexto.

No final do século XVIII e na primeira metade do século XIX deu-se uma rutura com uma ordem social estática assente em laços de solidariedade hierárquica, que permitiu a emergência de uma sociedade emancipada e a entrada na “era do capital”. O associativismo sindical, que integrou um movimento em prol da liberdade associativa está fortemente ligado a esta transformação social (Hobsbawn, 1979 [1975] *apud* Alves, 2014).

Segundo o mesmo autor, os Sindicatos reconheceram a sua legalidade, com mais ou menos restrições, ao longo do século XIX: 1824, no Reino Unido; 1884 em França; 1891 em Portugal. Foi ainda neste século e durante as duas primeiras décadas do seguinte que surgiram os vários modelos históricos de Sindicalismo que perduram até aos dias de hoje: de classe, revolucionário, reformista, católico e de mercado.

Caracterizando-se como agentes de especificação de obrigações contratuais, os Sindicatos agem com o intuito de proteger os trabalhadores no âmbito das relações de trabalho, sendo que, a sua contribuição revela-se crucial de forma a tornar o exercício contratual mais fácil de observar. (Streeck, s.d.).

Desta forma, as estruturas sindicais agem como resposta relativamente às diferenças existentes entre o desenvolvimento económico dos mercados e a própria valorização social dos trabalhadores. Constituem-se atores, integrando uma ação mais aprofundada que vai além das meras informações sobre a utilidade económica dos indivíduos nas relações laborais, bem como o seu compromisso com os valores sociais (White, 2002 *apud* Streeck, s.d.). Segundo o mesmo autor, a ação sindical visa superar as imperfeições que existem nos mercados de trabalho e, acima de tudo, regulamentá-los para um bom funcionamento.

1.2 O Sindicalismo em Portugal

Nas linhas que se seguem pretende-se efetuar uma contextualização sobre o Sindicalismo em Portugal, focando a forma como se estrutura o movimento sindical português e o respetivo panorama atual.

De acordo com Stoleroff (1998) o Sindicalismo português deve ser analisado historicamente, tendo em conta a dimensão política predominante. De facto, o movimento sindical português está bastante marcado pelo regime ditatorial e pelo próprio processo revolucionário, que, tal como em outros países, decorre da sua própria história, sendo que, os Sindicatos conhecem a sua expansão à medida que vão ocorrendo os conflitos específicos decorrentes da história de cada país.

A associação sindical livre surgiu em Portugal, comparativamente a outros países, no momento em que o país entrava num novo espaço económico internacional, cuja própria reestruturação foi marcada pela crise do capitalismo (Stoleroff, 1988).

Segundo Alves (2014), os anos 80 não trouxeram condições favoráveis ao movimento sindical português. De entre as diversas adversidades podemos destacar a crise da primeira metade da década, que mereceu a segunda intervenção do FMI (Fundo Monetário Internacional), tendo como consequência um elevado encerramento de empresas e reestruturações que consequentemente levaram à diminuição de efetivos, desemprego e salários em atraso.

Por outro lado, também as mudanças políticas, na primeira parte da década, tiveram implicações no que diz respeito à própria legislação laboral.

Atualmente, a organização do movimento sindical português é pautada pelos seguintes níveis de estruturação: Sindicatos, Federações, Uniões e Confederações (Freire, 2001).

Assim, os trabalhadores podem constituir diversas estruturas representativas que visam:

(...) a defesa e prossecução coletivas dos seus direitos e interesses”, como é o caso das “a) Associações sindicais; b) Comissões de trabalhadores e subcomissões de trabalhadores; c) Representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho; d) Outras estruturas previstas em lei específica, designadamente conselhos de empresa europeus” (Art. 404º do Código do Trabalho).

Os Sindicatos são o meio mais eficaz para garantir o bom funcionamento das relações laborais, contribuindo para a diminuição das desigualdades no âmbito do trabalho. Parafrazeando Alves (2014) um Sindicato consiste numa:

...associação voluntária formada na base de uma agregação de interesses e de valores partilhados pelos trabalhadores (...). Tem como objetivo a defesa e a promoção dos interesses comuns, estruturando-se de acordo com um dado princípio organizativo (ramo de atividade, profissão, empresa/serviço). Visa a defesa contra os malefícios da industrialização e o arbítrio patronal (Sindicalismo católico e de mercado); a participação na regulação do mercado de trabalho, a fim de criar uma “ordem industrial” que proporcione justiça (Sindicalismo reformista); ou ser um instrumento (Sindicalismo de classe) ou o instrumento (Sindicalismo revolucionário) na luta pela emancipação social (Alves, 2014: 11).

Ou seja, trata-se de uma associação que possui uma identidade jurídica própria, de trabalhadores assalariados, assente na sua profissão, ramo, setor ou categoria.

No domínio específico da representação sindical portuguesa, pode-se constatar que a defesa dos direitos e interesses dos trabalhadores está balizada em duas principais confederações sindicais nacionais: a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP) e a União Geral de Trabalhadores (UGT).

A primeira adota um Sindicalismo de *contestação*, enquanto a segunda debruça-se num Sindicalismo de *negociação* (Costa, 2004).

Se por um lado a CGTP tem uma forte implantação em termos de atividades que remetem para o setor primário e secundário, a UGT evidencia um maior peso no setor terciário. Com efeito, assistimos a formas de ação coletiva distintas. As da CGTP mais mobilizadoras e as da UGT mais institucionais.

Tal como referido anteriormente, o mercado de trabalho, em Portugal, foi influenciado nos últimos anos por diversos fatores, nomeadamente pelo desemprego que afeta as relações laborais no país e conseqüentemente tende a enfraquecer a capacidade negocial dos Sindicatos (Cantante, 2018).

Segundo o Livro Verde das Relações Laborais² (2016), o número de associações de trabalhadores e empregadores tem sofrido um decréscimo no decorrer da última década, sendo que, a redução foi mais significativa nos Sindicatos (associações de base).

² Os dados publicados nos Livro Verde sobre as Relações Laborais são obtidos através dos registos efetuados na DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), o órgão competente pelo registo das constituições das associações sindicais e patronais (Livro Verde, 2016).

Tendo em conta o Relatório Único³ o Livro Verde refere uma queda na taxa de sindicalização em Portugal, já que a percentagem de trabalhadores filiados em estruturas sindicais baixou de 8,8%, em 2015, para 8,3%, em 2016.

1.2 Os Sindicatos portugueses e a revolução digital

As novas tecnologias surgem como um impulsionador de reconfiguração da sociedade em geral, das nossas práticas diárias e do “saber fazer”. Estamos perante uma época marcada pela informação e conhecimento, onde as novas tecnologias nos trazem novas oportunidades, desafios e inúmeras mudanças.

Esta nova realidade traduz-se em novas formas de comunicar, tendo por base a tecnologia e a relação em rede.

E nas organizações sindicais? Será que as novas tecnologias fazem parte da forma de comunicação das mesmas? Que fatores poderão contribuir para a sua adoção e utilização?

Portugal está inserido num padrão de relações industriais, caracterizado por uma fragmentação organizacional e baixa densidade sindical, sendo que, neste contexto a comunicação sindical surge como um fator importante.

Os Sindicatos reconheceram o potencial das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) mais tardiamente (Correia *et al*, 2012). Desde a década de 70 que os movimentos sindicais, em geral, vivem tempos menos favoráveis.

Num contexto de declínio do número de filiados e na busca de tentar acomodar novos grupos de trabalhadores, as organizações sindicais colocaram na ordem do dia a questão da sua revitalização, sendo que, para apoiar estas ações os Sindicatos começaram a adotar em larga escala as TIC (Correia *et al*, 2012).

O grande obstáculo à implementação das novas tecnologias no seio das organizações sindicais passa pelas resistências colocadas no interior das organizações, relativamente às competências necessárias e ao que as mesmas podem alterar. Contudo, apesar de todas as resistências as novas tecnologias oferecem vantagens nomeadamente a nível da rapidez e do alcance da informação, um fator importante já que a comunicação sindical tem múltiplos

3 O Relatório Único corresponde a um documento de periodicidade anual, preenchido pelo empregador onde constam dados da atividade social da empresa e informações relativas à representatividade sindical e associativa, sendo possível verificar a abrangência da cobertura dos instrumentos de regulamentação coletiva e o âmbito de aplicação das portarias de extensão. Uma vez que se trata de um instrumento aplicável apenas ao setor privado, o seu conteúdo deve ser considerado tendo em conta essa limitação.

destinatários: quadros sindicais, órgãos de comunicação social, trabalhadores sindicalizados e trabalhadores não sindicalizados (Rego *et al*, 2010).

Verifica-se um consenso generalizado, na comunidade científica, sobre a importância atribuída às TIC na revitalização sindical, existindo alguns estudos que revelam o seu impacto nas questões organizativas na eficácia geral dos Sindicatos (Correia *et al*, 2012).

No entanto, se as TIC propiciam as ferramentas que poderão impulsionar o aprofundamento da democracia sindical, este processo apenas ocorrerá se os líderes sindicais assim o desejarem e definirem estratégias nesse sentido.

Assim, apesar de vivermos numa sociedade onde a comunicação domina, são poucos os estudos sobre a importância da comunicação no seio das próprias organizações sindicais.

A questão da digitalização afigura-se um processo importante para a correta gestão e comunicação sindical, pois possibilita a organização de documentação evitando a sua perda e permitindo o acesso a todos os membros que integram o Sindicato.

Por sua vez a gestão do conhecimento aliada às TIC como suporte, pode tornar mais fácil a comunicação entre os Sindicatos e os trabalhadores, ajudando no desenvolvimento do conhecimento, tornando-o acessível a todos os membros e facilitando a partilha de experiências, problemas e soluções de forma mais rápida.

1.4 Os Sindicatos da Atividade Seguradora

O setor segurador revela-se crucial nas sociedades atuais, dado o forte carácter social que assume. Este setor garante um papel relevante na estrutura das sociedades já que representa uma importante função socioeconómica que permite investimentos e possibilidade de executar grandes obras que não seriam possíveis de realizar atendendo a todos os riscos que comportam.

O movimento económico decorrente da II Revolução Industrial veio acrescentar um conjunto de riscos aos quais os seguros deram resposta, sendo que, a sua história tem vários séculos.

Este setor apresenta características distintas de outros setores financeiros, sendo que, a sua principal função consiste em assumir um conjunto de riscos. Trata-se de um setor caracterizado pela sua competitividade, complexidade e cada vez mais procura no que respeita à diferenciação competitiva. O setor segurador trata-se de “uma área de atividade económica muito importante e com um peso assinalável no Produto Interno Bruto” (Portugal, 2007 *apud* Nogueira, 2012: 3).

O setor segurador tem passado por algumas reestruturações por parte das companhias de seguros, traduzindo-se na diminuição do número de seguradoras a operar no mercado, já que na década de 2000, se assistiu a algumas fusões entre seguradoras. Tais mudanças não podem ser dissociadas da rentabilidade, dificuldades e mudanças significativas no que respeita ao sistema bancário nacional. Também a crise em Portugal, nos últimos 10 anos, merece algum destaque quando falamos neste setor – que despertou uma crescente e insuficiente rentabilidade global, sobretudo a nível económico. Desta forma, é visível uma mudança significativa em todas as seguradoras (APS, 2016).

Como podemos verificar no Quadro 1, existem atualmente 43 seguradoras nacionais a operar em Portugal. Sendo que 13 pertencem ao ramo Vida, 24 ao ramo não vida e 6 mistas.

Ano 2018	
Nº total de Seguradoras nacionais a operar em Portugal: 43	Vida: 13
	Não vida: 24
	Mistas: 6

Quadro 1: Número total de seguradoras nacionais a operar em Portugal
Fonte: Elaboração própria; Dados obtidos a partir da APS

Para além de se tratar de uma atividade focada no negócio, o setor segurador apresenta uma característica que se constitui relevante para o estudo a realizar, a sua elevada taxa de sindicalização.

É certo que se tem assistido a uma forte erosão da representação sindical, em Portugal, que pode ser justificada por diversos motivos. No entanto, de acordo com Portugal e Vilares (2013), a presença sindical é especialmente relevante nos setores correspondentes às atividades financeiras e de seguros (63,8 por cento).⁴ Os autores afirmam que “a presença sindical é mais significativa nas empresas de maior dimensão, em empresas de capital público e em setores de atividade protegidos da concorrência” (Portugal e Vilares, 2013: 65).

No caso do setor segurador, em Portugal, existem três Sindicatos distintos: SISEP, STAS E SINAPSA, sendo que, os dois primeiros estão ligados à UGT (União Geral de Trabalhadores) e o último à CGTP (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses), como se pode verificar na imagem abaixo.

⁴ Relatório Único, 2010.

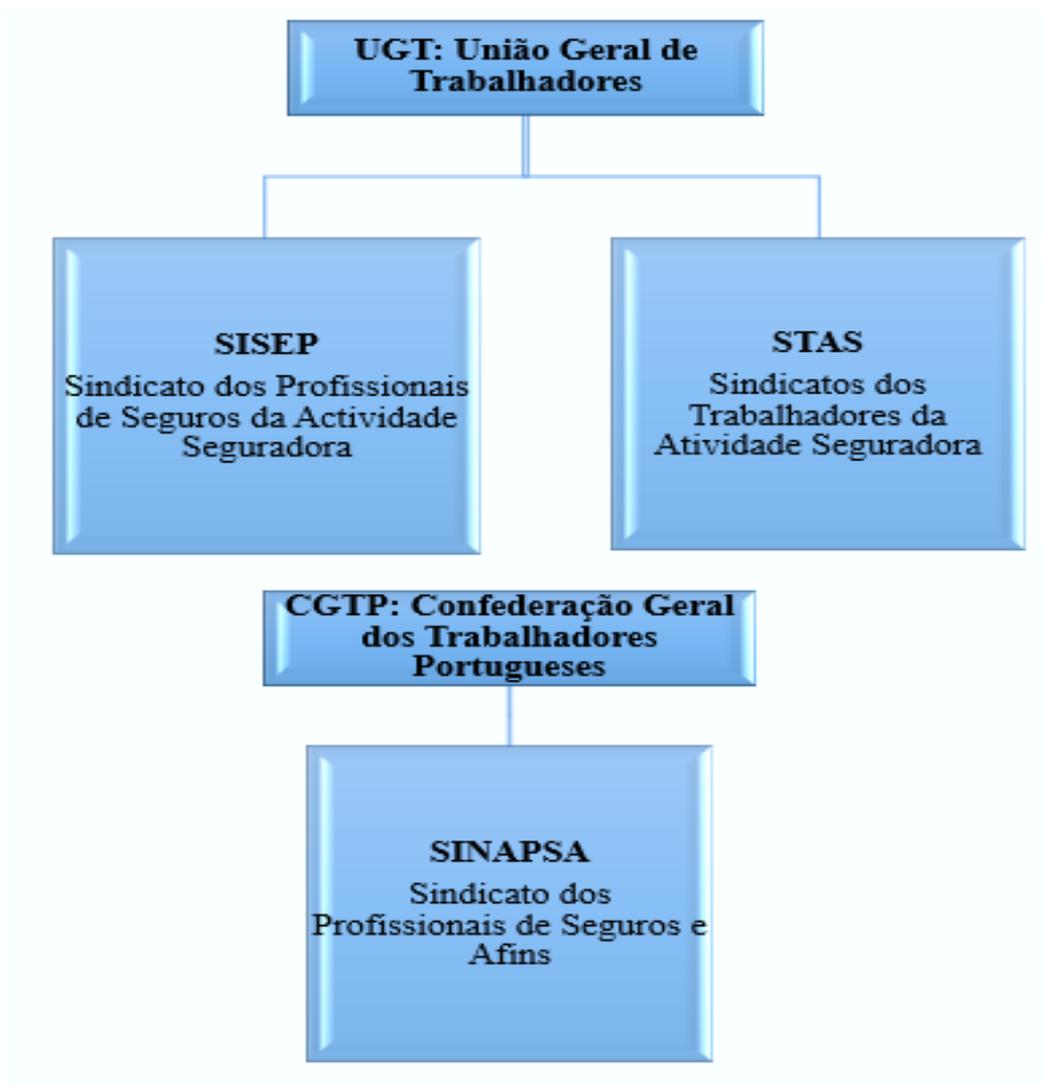


Figura 1. Sindicatos da Atividade Seguradora

Fonte: Elaboração própria

1.4.1 SISEP: Sindicato dos Profissionais de Seguros de Portugal

O SISEP é uma Associação Sindical de direito privado sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e abrangência nacional.

É uma entidade formadora certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) e protocolada com o Instituto do Emprego e Formação Profissional em várias áreas (SISEP- Sindicato dos profissionais de Seguros de Portugal, 2018).

1.4.2 SINAPSA: Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins

O SINAPSA intervém na negociação do Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) para a Atividade Seguradora; na atualização da Tabela Salarial; na ação fiscalizadora sobre as

empresas de seguros e intervenção junto da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), prestando ainda informação sindical relevante, aos seus órgãos.

Quanto à parte jurídica, dispõe de consultório jurídico, laboral e pessoal e acompanhamento das ações judiciais. Desempenha também as suas funções na área social, nomeadamente no apoio ao associado e respetivo agregado familiar (SINAPSA- Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins, 2018).

1.4.3 STAS: Sindicatos dos Trabalhadores da Atividade Seguradora

O STAS nasceu em 28 de Fevereiro de 1934. Foi membro fundador da CGTP-IN em 1970 e em 1978 fundou a UGT. Em 1990 promoveu o INETESE - Instituto de Educação Técnica de Seguros e em 2001 a Associação Jovens Seguros. Desde 2007 é membro fundador da FEBASE - Federação do Sector Financeiro.

Internamente e conforme estipulam os Estatutos, tem como órgão máximo entre assembleias gerais, o Conselho Geral. Para além deste órgão existem também, as organizações regionais e as secções sindicais de empresa. O Sindicato abrange todos os distritos do continente e das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores (STAS- Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora, 2018).

2. Gestão do conhecimento

2.1 Importância do conhecimento e da gestão do conhecimento

Atualmente, o conhecimento tornou-se um dos recursos mais importantes no seio das organizações, contrariamente ao que acontecia na era industrial, muito burocrática, hierarquizada e bastante focada na produção, na era do conhecimento, este ativo tornou-se um dos recursos mais importantes.

A Era Industrial caracterizava-se pela força de trabalho humano e presença de estruturas pesadas, sendo que, os procedimentos seguidos pelos trabalhadores eram rígidos, não criando espaço à expressão de opinião por parte dos mesmos.

A partir da teoria de Simon (1965) é possível identificar uma maior atenção atribuída ao conhecimento detido pelo trabalhador. De acordo com esta teoria, a organização representa um sistema de decisões, sendo que, em todos os níveis da organização as decisões são tomadas tendo em conta determinados objetivos. Segundo o autor, o equilíbrio organizacional baseia-se na relação entre estímulos dados e contribuições recebidas, de forma proporcional e satisfatória tanto para os indivíduos quanto para a organização.

Na “chamada sociedade da informação e conhecimento”, prevalecem os bens intangíveis, sendo que, o conhecimento representa um recurso importante para qualquer organização. Esta ideia é reforçada por Nonaka e Takeuchi (2008), que se referem ao conhecimento como uma arma de competitividade, indispensável para as empresas de hoje, destacando o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem como algo indispensável.

A globalização, as mudanças na economia e a generalização do uso da tecnologia ditam a reestruturação das organizações, provocando profundas alterações na organização do trabalho. Tais transformações traduzem-se na crescente flexibilidade e rotatividade de trabalhadores no seio das organizações, fatores que conduzem à perda de conhecimento.

Neste contexto, as carreiras organizacionais são um ponto importante a referir, devido à necessidade de funções flexíveis, competências e rápida obsolescência de conhecimentos. No entanto, as organizações não se devem desresponsabilizar de ações de desenvolvimento da carreira, necessárias ao alinhamento dos interesses das mesmas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008: 25) “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas.”

No entanto, os autores alertam para o facto da organização e o indivíduo não representarem extremidades opostas de um dualismo, já que “O indivíduo é o “*criador*” do conhecimento e a organização é o “*amplificador*” do conhecimento” (Nonaka e Takeuchi: 2008: 26).

Como argumentam Matos e Lopes (2008):

“(…) o conhecimento é a informação que ao ser usada pela mente humana permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão do conhecimento organizacional, entendida como a “gestão do saber”, dentro da organização, utilizando novas tecnologias, passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação” (Matos e Lopes 2008: 234).

Pese embora as organizações tenham desde sempre atribuído alguma importância ao conhecimento, atualmente o que se verifica é o reconhecimento de que o conhecimento é necessário.

Assim, o conhecimento existente numa organização reside essencialmente no capital humano, são os indivíduos que transformam os dados em informação que, por sua vez, se transforma em conhecimento.

Desta forma, a gestão do conhecimento é a capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação, fazendo uso das novas tecnologias (Matos e Lopes, 2008).

De acordo com Batista (2012: 57) “a tecnologia viabiliza e acelera os processos de gestão de conhecimento por meio de práticas efetivas, cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento.”.

Assim, as organizações são incentivadas a trabalhar numa base de conhecimento que permite diminuir a vulnerabilidade da organização quando os recursos humanos a abandonam levando consigo todo o conhecimento.

Desta forma, reter as pessoas que têm conhecimento deverá ser um dos principais focos das organizações, e é neste contexto que a gestão do conhecimento assume um papel importante (Hall e Andriani, 2002 *apud* Guiomar, 2004).

2.2 Dados, informação e conhecimento

Antes de falarmos mais aprofundadamente do tema da gestão do conhecimento e para uma melhor compreensão acerca do tema, torna-se importante uma discussão sobre a diferença entre dado, informação e conhecimento.

Embora os termos possam ser facilmente confundíveis existe uma clara distinção entre informação e conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento ao contrário da informação está relacionado com crenças, compromisso e ação, ressaltando que o conhecimento, tal como a informação, diz respeito a um significado específico ao contexto.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Este entendimento enfatiza que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana” (Nonaka e Takeuchi, 2008: 57). Ou seja, as organizações não criam conhecimento sem as pessoas, que são essenciais neste processo.

Segundo Davenport e Prusak (1998) “dado” pode ter múltiplos significados, dependendo do contexto. Contudo, os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, no entanto, são importantes na medida em que compõem o conteúdo essencial para a criação da informação, que por sua vez, funciona como um meio para criar conhecimento.

Embora esta pesquisa não se proponha a fazer uma definição rigorosa e aprofundada acerca do termo “gestão do conhecimento”, torna-se importante apresentar algumas definições acerca do mesmo para uma melhor compreensão do modelo adotado.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que visa a criação, disseminação e utilização do conhecimento com vista a atingir os objetivos da organização. Trata-se da partilha de todo o ativo de informações presentes numa organização, quer sob a forma de banco de dados, documentos ou outros meios como por exemplo a experiência presente em pessoas.

Segundo Neto (2005) uma gestão aliada ao conhecimento é capaz de estabelecer uma visão estratégica para uso de informação e conhecimento; promove a aquisição, criação e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos; estimula e promove a criatividade e inovação a aprendizagem e propicia um contexto organizacional adequado.

São várias as áreas de investigação que envolvem o conhecimento nas organizações, sendo que, uma das contribuições mais relevantes é introduzida por Nonaka e Takeuchi.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento é um processo que importa a criação, armazenamento, disseminação e uso do conhecimento, constituindo um

papel importante para as organizações. Tem como principal objetivo organizar de forma estratégica os conhecimentos dos trabalhadores para o alcance de resultados positivos na organização. No que respeita aos trabalhadores proporciona novas oportunidades de carreira e desenvolve competências.

Estes autores apresentam a distinção entre *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito* – conceitos que revisitam a teoria do conhecimento desenvolvida por Polanyi (1996). Embora as referências a Polanyi sejam frequentes, a sua influência destaca-se sobretudo na obra elaborada pelos autores japoneses.

Polanyi (1996), foi o primeiro investigador a debater e desenvolver a importância do conhecimento tácito. Segundo o autor o conhecimento tácito é difícil de formalizar e, por isso, difícil de comunicar aos outros. Está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo num determinado contexto específico.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é um ativo intangível, formado por dois componentes dicotómicos e opostos – conhecimento tácito e conhecimento explícito:

- **Conhecimento tácito:** é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar;
- **Conhecimento explícito:** refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, codificada ou sistemática.

O *conhecimento tácito* pode ainda dividir-se em cognitivo ou técnico. O primeiro diz respeito ao que o autor designa por “modelos mentais”, ou seja, esquemas, paradigmas, perspetivas, crenças e pontos de vista que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem o seu mundo. Por sua vez, o elemento técnico corresponde ao *know-how* do indivíduo bem como técnicas e habilidades que o mesmo possui (Johnson-Laird, 1983 *apud* Nonaka e Takeuchi, 2008).

A figura abaixo apresenta as características entre os dois tipos de conhecimento:

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da Experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Figura 2. Tipos de Conhecimento- Tácito e Explícito

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008: 58)

Como é possível verificar, o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo.

Assim, o conhecimento tácito ocorre numa condição análoga, através da comunicação, onde existe um processo de absorção e interpretação da experiência do outro. Por outro lado, o conhecimento explícito é orientado para uma teoria independente de conceito onde as pessoas estão inseridas (Bateson, 1973 *apud* Nonaka e Takeuchi, 2008)

A compreensão e aplicação do conhecimento são aspetos fundamentais que podem resultar em vantagem competitiva, para tal, torna-se necessário que a sua gestão se encontre alinhada com a estratégia da organização. Importa referir que no contexto atual, surgem ainda algumas questões sobre se as organizações reconhecem a importância da gestão do conhecimento.

2.3 Teoria da criação do conhecimento - A espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008)

Tal como referido anteriormente surgem ainda algumas dúvidas relativamente à importância atribuída à gestão do conhecimento por parte das organizações. Trata-se de um conceito que não acolhe uma definição única e consensual, no entanto, é possível verificar que qualquer organização, a qualquer nível pode beneficiar da aplicação de boas práticas de gestão do conhecimento. Tratando-se de um conceito complexo e multifacetado, o seu desenvolvimento e implementação requer uma pesquisa aprofundada da vasta literatura referente a este tema.

Nonaka e Takeuchi (2008) são considerados os pioneiros nos estudos acerca da criação e o uso do conhecimento nas organizações. Desenvolveram o modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado “Espiral do Conhecimento”, que valoriza e inclui os vários tipos de conhecimentos.

Os autores demonstram que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Assim, tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é o foco central da criação do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), identificam-se quatro modos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa: Socialização - de tácito para tácito; Externalização - de tácito para explícito; Combinação - de explícito para explícito e Internalização - de explícito para tácito, representados na figura abaixo.

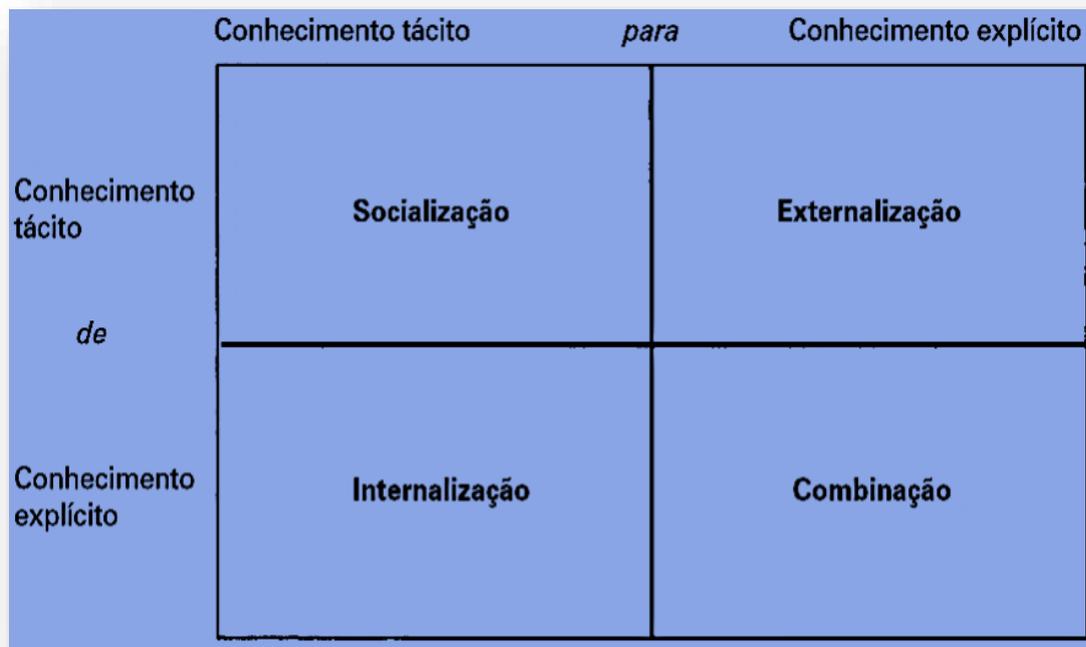


Figura 3. Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008: 60)

- A **Socialização** trata da conversão do conhecimento tácito em tácito. Representa um processo de partilha de experiência direta. Através da socialização o indivíduo vai adquirindo conhecimento tácito presente em outros indivíduos, sem necessidade de utilização da linguagem formal (documentos, manuais, etc.) Assim, a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, sendo que, sem a experiência partilhada, torna-se difícil que uma pessoa se projete no processo de raciocínio de outro indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 2008)

- O processo de **Externalização**, diz respeito à conversão do conhecimento tácito em explícito, sendo que o mesmo é expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Neste processo a conceptualização é feita por meio da linguagem, sendo que o uso de metáforas e/ou analogias se torna indispensável para a construção de um novo conceito, pois estimula a reflexão dos indivíduos e a relação entre eles (Nonaka e Takeuchi, 2008).

- O processo de **Internalização**, trata da conversão do conhecimento explícito em tácito. Está intimamente ligada ao “aprender fazendo”. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) a internalização está intimamente ligada com a organização do aprendizado, tratando-se de um

processo que passa pelo uso do conhecimento explícito para estender a própria base de conhecimentos tácitos.

Segundo os autores, “para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais” (Nonaka e Takeuchi, 2008: 67).

- A **Combinação**, trata da conversão do conhecimento explícito em explícito, ou seja, o “processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito” (Nonaka e Takeuchi, 2008: 65). A troca de conhecimento ocorre por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

De acordo com os autores a criação do conhecimento, ocorre no momento em que se inicia o processo de socialização, passando por uma conversão e formando uma espiral, denominada “Espiral do Conhecimento”, envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente, conforme podemos verificar na figura abaixo:



Figura 4. Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008: 69)

Assim, a chave para a criação de conhecimento reside na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Para que o conhecimento organizacional seja passível de ocorrer o conhecimento tácito acumulado ao nível individual necessita ser socializado iniciando assim a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008).

Desta forma, a criação do conhecimento emerge através de um processo de interação contínua entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, tendo como base os quatro modos de conversão de conhecimento, em espiral, que desenvolve progressivamente a base do conhecimento organizacional. É importante ressaltar que, os quatro modos de conversão do conhecimento, individualmente não possibilitam criação de conhecimento, sendo que cada um gera um conteúdo de conhecimento tal como apresentado no quadro abaixo:

Modos de Conversão do Conhecimento	Conteúdo do Conhecimento
<i>Socialização</i>	Conhecimento Compartilhado
<i>Externalização</i>	Conhecimento Conceitual
<i>Combinação</i>	Conhecimento Sistémico
<i>Internalização</i>	Conhecimento Operacional

Figura 5. Conteúdo do conhecimento gerado pelos quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Em suma, podemos afirmar que a base para a inovação é o conhecimento tácito dos indivíduos, sendo que, a organização por si só não cria conhecimento. Em concordância, Nonaka e Takeuchi (2008: 70) afirmam que: “(...) a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.”

Desta forma, as organizações bem como o ambiente em que estão inscritas são influenciadas por um processo cíclico de eventos, que possibilitam a aquisição, conversão, disseminação e criação de novos conhecimentos.

O conhecimento é específico ao contexto pois depende de um determinado tempo, espaço e relacionamento com os outros (Hayek, 1945 *apud* Nonaka e Toyama, 2008), o que significa que o conhecimento necessita de um lugar onde a informação receba um significado. Assim, Nonaka e Toyama (2008) introduzem o conceito de *Ba*. Este conceito significa “lugar” (num determinado contexto), um contexto que envolve um cenário específico envolvendo tempo, local e pessoas, no fundo, corresponde ao ambiente no qual são inseridos os chamados trabalhadores do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Toyama (2008) o *Ba* é um os participantes partilham o seu contexto e criam novos significados por meio das suas interações, ou seja, é uma forma de organizar a criação de significados e não um modo de organização, como a hierarquia ou a rede.

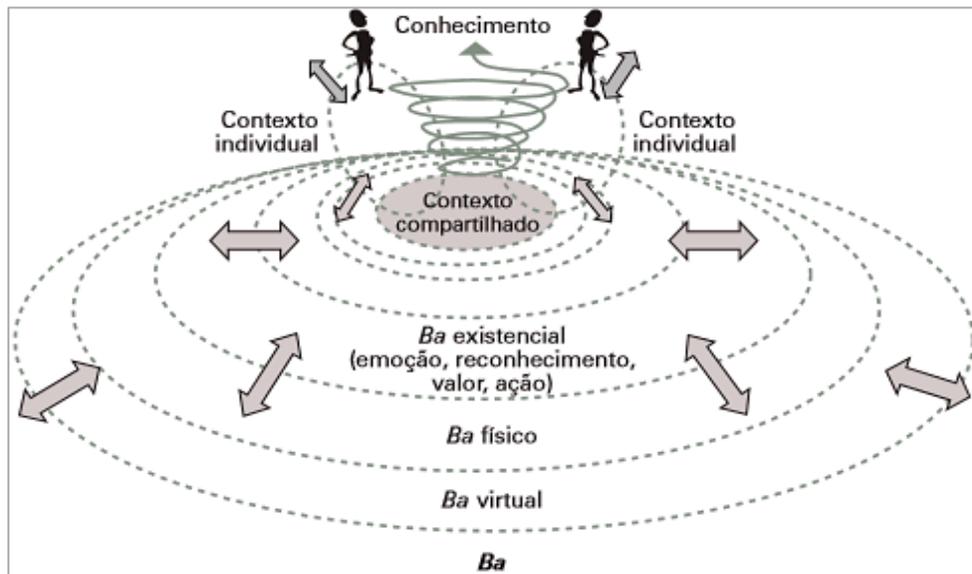


Figura 6. Representação conceitual do Ba.

Fonte: Nonaka e Toyama (2008: 100)

Contudo, “Ba” não significa necessariamente um espaço físico, pode ser, por exemplo um escritório, uma sala de reunião, espaço virtual, um e-mail, uma teleconferência, etc. Como refere Nonaka e Toyama (2008:100) “Embora seja mais fácil considerar o Ba como um espaço físico como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos.”

3. A gestão do conhecimento e o Sindicalismo

Ao longo dos séculos, o Sindicalismo acumulou conhecimentos relativos à gestão sindical que precisam ser reconhecidos e colocados em prática, auxiliando aqueles que têm uma participação direta nas atividades sindicais.

Atualmente "gerir" uma entidade sindical, onde estão implícitos os princípios classistas, não depende apenas da correta gestão dos seus dirigentes, existe uma necessidade de capacitar os trabalhadores, que estão envolvidos nas entidades sindicais.

Assim, tendo em conta que as organizações evoluíram muito nas últimas décadas, a gestão sindical não deve utilizar métodos de direção completamente defasados desta realidade, sendo que gestão do conhecimento pode ter um papel importante nesse contexto.

3.1 Gestão do conhecimento e Sindicalismo: O Caso do setor segurador em Portugal

A passagem para uma economia do conhecimento acentuou a complexidade das atividades de trabalho. No contexto específico, importa referir que as seguradoras transformam as informações em conhecimento, que por sua vez, pode representar vantagem competitiva, por exemplo, na subscrição e manutenção de um seguro.

Nesta linha, a gestão do conhecimento constitui um papel importante na área dos seguros, já que se trata de uma atividade repleta de informação e conhecimento (Porter e Millar, 1985).

Atualmente inovar e otimizar os processos são as grandes propostas que as TIC (Tecnologias de Informação e comunicação) oferecem ao sector dos seguros. O grande desafio passa pela digitalização e adaptação à utilização das novas tecnologias, caso contrário as empresas perdem vantagem competitiva.

Após vários anos de crescimento nas áreas do digital e inovação tecnológica o setor segurador iniciou um processo de transformação que passa pela rápida adaptação e utilização de novas ferramentas, impulsionada por diversos vetores.

Esta transformação tem impacto a vários níveis, nomeadamente nos recursos humanos., já que hoje em dia é possível substituir a maioria das funções numa seguradora por máquinas, ou seja os canais digitais acabam por substituir os físicos, tanto em tarefas administrativas como nas mais exigentes. Por outro lado, também exige novas competências.

Esta é uma questão em que a intervenção do sindicato se torna importante já que devem ser pensadas medidas para evitar possíveis despedimentos.

Capítulo II - METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 Modelo de análise

Tendo em consideração o que até agora foi dito acerca da gestão do conhecimento, iremos de seguida abordar aquele que foi o principal referencial teórico para o desenvolvimento do presente estudo.

O modelo conceptual adotado neste estudo e que fundamenta teoricamente a presente investigação, tem por base o Modelo de Nonaka e Takeuchi (2008).

Na sequência do que já foi referido, com esta pesquisa pretende-se verificar se os Sindicatos, especificamente os Sindicatos da Atividade Seguradora, utilizam práticas de gestão do conhecimento e se essas práticas são utilizadas como facilitadoras da atividade sindical. Para tal, foi adotado o modelo apresentado por Nonaka e Takeuchi (2008), designado por modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), já referenciado no Capítulo I (ver figura 4). A escolha do modelo prende-se com o facto do mesmo ser bastante relevante e consensual entre a comunidade científica.

Na utilização deste modelo, como suporte da presente pesquisa, há que ter em consideração que a aplicação do mesmo a uma organização sindical não será o mesmo que aplicar a outras organizações, devido às diversas especificidades que a mesma apresenta. Desta forma, a partir da pesquisa teórica realizada, e a partir de breves entrevistas exploratórias realizadas aos representantes dos Sindicatos da Atividade Seguradora propomos o modelo SECI adaptado aos Sindicatos.

Assim, considerando os conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (2008) e a respetiva correspondência na linguagem (contexto) dos Sindicatos, esta pesquisa irá adotar as seguintes definições:

- **Socialização (Indivíduo – Indivíduo / Observação e partilha de experiências):** No Sindicato a socialização corresponde à partilha de conhecimento e criação do conhecimento tácito através da experiência direta, manifestando-se por meio de reuniões informais, organização de eventos que permitem a troca de conhecimentos, plenários, etc.
- **Externalização (Indivíduo-Grupo / É o mais importante porque cria conceitos/modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito):** A Externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. No sindicato a

externalização manifesta-se por meio da troca de informações entre os Delegados Sindicais. Podemos dar como exemplo a forma como o conhecimento obtido após as reuniões é transmitido aos demais e registrado.

- **Internalização (Grupo-Organização / Aprender fazendo):** A **internalização corresponde ao processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento tácito novo na prática:** No Sindicato a internalização manifesta-se por meio da utilização de *e-learning* para difusão de conhecimento dentro do Sindicato bem como a utilização de manuais e documentos normativos para aprendizagem do grupo. Ou seja, o indivíduo volta a aprender alguma coisa ao serviço da organização. Desta forma, o conhecimento explicitado volta a tácito. Importa ainda referir que a internalização está relacionada com o nível de aprendizagem dos membros da direção.
- **Combinação (Organização – Indivíduo / documentos, bases de dados):** O processo de combinação tem como objetivo sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. No Sindicato, a combinação corresponde à documentação de processos e manuais internos.

Para orientar o levantamento dos dados, foi elaborado um quadro teórico (Vide figura 7), que relaciona os objetivos do presente estudo, com os elementos teóricos de referência e as questões aplicadas nesta investigação, que visam dar resposta aos objetivos definidos inicialmente.

Objetivo	Modelo de conversão	Entidade de criação de conhecimento	Exemplos
Identificar o processo de Socialização do conhecimento no Sindicato	Tácito - Tácito (Experiência direta, observação, imitação)	Indivíduo- Indivíduo	Organização de eventos que permitem a troca de conhecimento entre Delegados Sindicais e Associados; Partilha de conhecimento para um adequado desempenho da atividade sindical.
Identificar o processo de Externalização do conhecimento no Sindicato	Tácito - Explícito (Diálogo e Reflexão)	Indivíduo - Grupo	Realização de reuniões com a Direção, Delegados Sindicais e Sindicalizados; Processos de identificação e armazenamento do conhecimento.
Identificar o processo de Combinação do conhecimento no Sindicato	Explícito – Explícito (Aplicar o conhecimento e a informação)	Grupo - Organização	Utilização de base de dados; Registo e controlo e registo de documentos; Práticas de formação e valorização profissional dos Sindicalizados; Práticas de explicitação do conhecimento (Ex. Manuais, Regulamentos); Boas práticas de gestão do conhecimento e registo de “lições aprendidas”.
Identificar o processo de Internalização do conhecimento no Sindicato	Explícito – Tácito (Adquirir novo conhecimento tácito na prática)	Organização - Grupo	Utilização de canais de comunicação para difusão de conhecimento dentro do Sindicato; Utilização de manuais e documentos normativos para aprendizagem do grupo

Figura 7: Aplicação do Modelo de processo de criação do conhecimento (Teoria da *Espiral do Conhecimento* de Nonaka e Takeuchi, 2008) ao Sindicato

Fonte: Elaboração própria

Os quatro processos acima referidos implicam necessariamente a presença humana, contudo, as tecnologias de informação e comunicação têm um papel relevante na medida em que se apresentam como facilitadores de acesso e armazenamento dos dados e informação, que, conseqüentemente permitem criar conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Nesta linha, importa referir que a tecnologia, por si só, não cria vantagem para a organização, representando apenas um facilitador da gestão do conhecimento.

No Sindicato podemos verificar a utilização das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) como um meio de transporte para que a informação sindical seja levada até aos trabalhadores na condição de sindicalizados. Podemos identificar diversos meios de comunicação, utilizados pelo Sindicato, como por exemplo o email, o blog, a página de Facebook, etc.

2.2 Plano de investigação e método

Neste ponto será apresentado o método selecionado para a pesquisa, a definição do estudo de caso, os entrevistados e os procedimentos de recolha de dados e análise dos mesmos.

2.2.1 Estudo de caso

A escolha da metodologia é determinada pelo tipo de problema que está em causa e do tipo de resposta que o investigador pretende alcançar.

Desta forma, e de acordo com os objetivos expressos anteriormente, para a realização do presente estudo, a escolha do método científico recai sobre o estudo de caso, sendo que esta opção nos parece mais adequada para dar resposta ao problema enunciado.

Yin (2001) refere que o estudo de caso pode ser de três tipos: explanatório, descritivo e exploratório. No caso em concreto, para a elaboração do projeto de investigação será realizada uma pesquisa exploratória, sendo que, os factos serão observados, registados, analisados, classificados e interpretados.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso trata-se de um método científico composto por um inquérito empírico que investiga fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. Com este método de cariz qualitativo pretendemos identificar de que forma os Sindicatos utilizam as práticas de gestão do conhecimento para a construção de conhecimento que é colocado ao serviço dos seus associados; que práticas de gestão do conhecimento são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os Sindicalizados e de que forma é que as práticas de gestão do conhecimento influenciam a tomada de decisão nos Sindicatos e verificar se é

possível aplicar aos Sindicatos os processos definidos no *Modelo da Espiral do Conhecimento* proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso ainda que não produza conclusões suscetíveis de serem generalizadas para toda a população, permite adequar conceitos, expandindo-os e confirmando teorias que, de futuro, poderão vir a servir de referência para outros estudos.

Se por um lado o método aqui adotado permite investigar aprofundadamente um vasto leque de processos relacionados com a gestão do conhecimento nos Sindicatos da Atividade Seguradora, não podemos deixar de referir a fragilidade desta abordagem metodológica quanto à generalização de resultados. Desta forma, este estudo exploratório poderá servir de base para estudos futuros, em maior escala, focalizando contextos organizacionais distintos e novas questões relacionadas com o tema aqui explorado

2.2.2 Entrevista Semiestruturada

Devido à escassez de estudos sobre a temática da gestão do conhecimento e do Sindicalismo, a metodologia usada é qualitativa, com recurso a entrevista, que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) é ideal para amostras de pequena dimensão.

No presente estudo, o método de recolha de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) é certamente a mais utilizada, sendo que, o investigador dispõe de uma série de perguntas guias, relativamente abertas. É uma técnica clássica de obtenção de informação, que apresenta bastante importância no estudo de caso, procurando a intensidade nas respostas e não informação quantitativa ou representação estatística.

As entrevistas foram conduzidas com o apoio de um guião (Ver anexo A.1) previamente estruturado e testado, servindo como um eixo orientador no desenvolvimento da entrevista, sendo que, as questões que o compõem refletem o exposto na revisão da literatura sobre o tema. Posteriormente, procedeu-se à transcrição e à análise do conteúdo das mesmas.

A entrevista foi apoiada por um guião, o qual apresenta uma escala de Likert de 1 a 6 (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo fortemente; 6- Não sei).

Apesar de a entrevista ser dirigida pelo guião, a ordem pode não ser seguida dando espaço para que os entrevistados introduzam mais informação.

2.2.3 Caso de Estudo

De acordo com o que foi definido anteriormente, o presente estudo de caso vai incidir sobre os Sindicatos da Atividade Seguradora, tendo sido selecionada uma amostra de trabalhadores Sindicalizados pertencentes à empresa Seguradoras Unidas.

A Seguradoras Unidas trata-se de uma companhia de seguros resultante da fusão por integração na Companhia de Seguros Tranquilidade, das Seguradoras T-Vida Companhia de Seguros, Seguros LOGO e Açoreana Seguros, a 30 de Dezembro de 2016.

Opera através dos seus escritórios de Lisboa, Porto e Ponta Delgada, sendo que, a sua rede de distribuição estende-se por cerca de 600 pontos físicos de venda, em todo o território continental e regiões autónomas (Seguradoras Unidas, 2016).

A organização conta com um quadro efetivo de 1025 trabalhadores⁵, sendo que 43% são mulheres e 57% homens), com uma média etária de 46 anos. A nível de grau de escolaridade podemos verificar que maioritariamente prevalece o Ensino Superior e o Secundário.

	% face ao total do género		% face ao total de colaboradores		
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Total
Ensino Superior	52%	62%	29%	26%	56%
Ensino Secundário	38%	31%	22%	13%	35%
Ensino Técnico/Profissional	3%	2%	2%	1%	3%
Ensino Básico	7%	3%	4%	1%	6%
Não Especificado	0%	2%	0%	1%	1%
Total	100%	100%	57%	43%	100%

Quadro 2. Grau de escolaridade dos trabalhadores da Seguradoras Unidas

Fonte: Informação cedida pelo Departamento de Recursos Humanos da Seguradoras Unidas

A Organização foi escolhida dada a ligação profissional da mestrandia com a área dos seguros, tratando-se assim de uma amostra por conveniência, tendo em conta a grande proximidade e facilidade de acesso aos representantes dos trabalhos.

Importa ainda referir que, inicialmente estava prevista a realização de mais entrevistas, contudo, devido à indisponibilidade dos possíveis entrevistados e à necessidade da conclusão do presente estudo, optou-se por entrevistar apenas os Delegados Sindicais, no total de 6.

Conforme descrito no Capítulo I, os Sindicatos da Atividade Seguradora contam com a presença de três Sindicatos: SISEP, STAS e SINAPSA. Da análise às taxas de filiação, destes Sindicatos, foi possível verificar que apenas o STAS e o SINAPSA têm uma presença significativa na empresa selecionada, para a realização do estudo de caso, representando cerca

⁵ Informação atualizada a 31 de Agosto, cedida pelo Departamento de Recursos Humanos da Tranquilidade.

de 28% de Sindicalizados (vide quadro 2), razão pela qual nos iremos focar apenas nos Sindicatos mais representativos - STAS e SINAPSA.

SINAPSA	13%
SISEP	1%
STAS	15%
Sem Filiação	71%

Quadro 3. Filiação Sindical

Fonte: Informação cedida pelo Departamento de Recursos Humanos da Seguradoras Unidas

Como referido anteriormente, a obtenção de dados relativamente ao universo de Sindicalizados é uma informação de difícil obtenção, junto dos Sindicatos. Trata-se de uma informação que terá de continuar a ser reservada enquanto não existir obrigatoriedade legal de os Sindicatos terem de divulgar.

No caso em específico os dados apresentados relativamente ao universo de Sindicalizados foram cedidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Seguradoras Unidas, pelo que, representam apenas os trabalhadores Sindicalizados que procedem ao desconto da quota no vencimento, tratando-se de um número aproximado, que deve ser considerado com ressalvas.

Desta forma, devido à representatividade dos Sindicatos na empresa usada como estudo de caso – Seguradoras Unidas - e à dificuldade em conseguir aceder aos Dirigentes Sindicais deste setor, optámos por entrevistar apenas os Delegados Sindicais da Seguradoras Unidas, mais especificamente da Secção de Lisboa, pertencentes ao STAS e SINAPSA.

2.2.4 Recolha e tratamento de dados

A interpretação e organização dos dados recolhidos é um dos processos mais importantes do trabalho de investigação (Sousa e Baptista, 2011).

Para a realização desta pesquisa foram primeiramente analisados os *Websites* dos Sindicatos, com vista a recolher informação pertinente acerca dos mesmos e os dados relativos às taxas de filiação, fornecidos pela Seguradoras Unidas.

Seguiu-se a elaboração de um guião de entrevista, que foi previamente testado, e a identificação dos Delegados Sindicais que se pretendia entrevistar.

Importa salientar que antes da recolha de dados, solicitamos autorização junto do Departamento de Recursos Humanos da Seguradoras Unidas de forma a obter consentimento para aplicar o estudo na organização em causa. Mediante aceitação e autorização por parte da

empresa foi colocada em prática a recolha de dados, de acordo com o objetivo da investigação, sendo que foram realizadas as entrevistas presenciais com os Delegados Sindicais.

O processo de análise e tratamento das entrevistas realizadas passou, numa primeira fase, pela transcrição e revisão do texto transcrito.

As entrevistas foram simultaneamente gravadas em formato de áudio e posteriormente transcritas para formato de *Word*, logo após a realização das mesmas.

Posteriormente procedeu-se a uma leitura prévia permitindo identificar um conjunto de temas que serviram de referência à análise do material recolhido e procedeu-se a uma síntese dos depoimentos de cada entrevistado que deu origem ao seguinte quadro:

Dimensões de análise	Subcategoria	Indicadores
Socialização	1. Criação / aquisição de conhecimento	<p>“Assembleias Gerais, os Delegados Sindicais que engloba todos os delegados sindicais de todo o país e temos, portanto, as comemorações dos 25 e 50 anos dos sócios “</p> <p>“...em outras manifestações culturais, desportivas, apenas de lazer, que também acontece”</p> <p>“Há vários tipos...há eventos a nível de explicação de situações que estão a acontecer na empresa ou no setor, eventos culturais, fazemos por diversas vezes eventos culturais, idas a teatro ou passeios.”</p> <p>“(...) estar um bocado no convívio e para trocar informações tanto entre os delegados sindicais e as estruturas e com os próprios sindicalizados que queiram participar.”</p> <p>“(...) uma situação altamente descontraída em que aproveitamos para falar com as pessoas para as pessoas também falarem connosco porque sabemos que nem sempre tem a vontade de transmitir os problemas que se passam e aproveitam esses encontros para aprofundar ou para nos tentarmos aproximar mais das pessoas.”</p>
	2. Ações/práticas de criação e aquisição do conhecimento	<p>“ (...)é constantemente incentivado, nós temos nem que seja pela Newsletter, pelas...pelas tecnologias dos associados o Facebook, <i>Twitter</i>, por aí fora”</p> <p>“Relativamente à partilha de conhecimento entre os delegados sindicais... É reuniões... temos reuniões internas.”</p>
	1. Partilha e difusão de conhecimento	<p>“(...)só se houverem Assembleias Gerais extraordinárias ou para retificarmos qualquer coisa dentro daquilo que são as normais internas do</p>

<p>Externalização</p>	<p>2. Memória</p>	<p>Sindicato é que, normalmente os sócios têm reuniões com a Direção, de outra maneira, só como eu te digo, em ocasiões festivas ou então se os sócios tiverem algum problema que tenham de ir ao Sindicato, de outra maneira raramente os sócios lá aparecem.”</p> <p>“(…) através desse convívio também se pode passar as informações as pessoas em relação a parte do Sindicalismo.”</p> <p>“ (…) normalmente quando saem do Sindicato é porque pura e simplesmente rescindiram com a empresa saem da atividade sindical.”</p> <p>“O conhecimento é retido porque nas reuniões vamos transmitindo sempre os nossos conhecimentos e é com as experiências que vamos aprendendo.”</p> <p>“Normalmente enviamos sempre a documentação, ficamos com documentação ou é guardado numa pasta direcionada para aquele problema que enviamos para as empresas em comunicados. Todo esse processo é individualizado. No futuro se uma pessoa se lembrar é ali que está.”</p>
<p>Internalização</p>	<p>1. Canais de difusão do conhecimento/Utilização do conhecimento</p>	<p>Relativamente aos canais de comunicação também já falamos de alguns... Website, E-mail, Newsletter, panfletos informativos, redes sociais... Jornal e revista têm?</p> <p>“Portanto temos uma revista que é a FBASE, na qual também temos algumas páginas.”</p> <p>“Eu penso que não, não temos <i>Intranet</i> nem nada que se pareça”</p> <p>Aqui dizes que a informação é atualizada 2 vezes por semana...</p> <p>“Sim, pelo menos a nível de Internet, o nosso site há atualizações no mínimo dos mínimos. Eu não digo que sejam duas vezes por semana, duas vezes por semana...e até nós próprios de vez em quando passamos por lá para ver se as coisas estão bem, todos os meses passamos por lá para saber se está tudo bem”</p>
<p>Combinação</p>	<p>1. Fatores facilitadores da gestão do conhecimento</p>	<p>“(…) Reclamações, pedidos de informação, seja o que for...Um e-mail que chega tem um tratamento, é arquivado, fica guardado e deve haver uma nota para pelo menos nas reuniões da Direção termos uma noção do que é que o nosso serviço jurídico presta.</p> <p>“(…) Porque se não perde-se o conhecimento à medida que as pessoas vão saindo, porque as pessoas mais antigas tinham mais tempo, tiveram mais tempo para estudar, para perceber a evolução que houve do conhecimento.”</p>

	2. Práticas de formação e valorização profissional	<p>“Devia haver mais, mas não dá para tudo nem a nível monetário nem de pessoal.”</p> <p>“(…) atualmente não temos a escola de formação, não era incomportável manter pelas condições que passavam.”</p>
--	----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 4: Análise das entrevistas realizadas aos Delegados Sindicais

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima apresenta os aspetos mais importantes do discurso dos entrevistados, sendo que, para a análise de conteúdo, seguiu-se a metodologia proposta por Bardin (1997).

De acordo com Bardin (1997) “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin 1997: 38).

Ou seja, a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que permite a análise do que foi dito na entrevista ou observado pelo investigador, sendo que, na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que facilitam a compreensão do discurso do entrevistado.

A autora refere ainda que “Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas- dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto.” (Bardin, 1997: 103)

Tendo em conta o que foi enunciado anteriormente e os temas identificados procedeu-se a uma síntese, com os dados recolhidos, correspondentes a cada entrevista, dando origem ao quadro abaixo. Procedeu-se a um sistema de codificação por cores, de acordo com a escala de Likert, aplicada nas entrevistas, de forma auxiliar a análise e tratamento das mesmas.

	Questão	Entrevistado 1 Sindicato: SINAPSA	Entrevistado 2 Sindicato: SINAPSA	Entrevistado 3 Sindicato: SINAPSA	Entrevistado 4 Sindicato: STAS	Entrevistado 5 Sindicato: STAS	Entrevistado 6 Sindicato: STAS
Socialização	1						
	2						
	3						
	4						
Externalização	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
	15						
	16						
	17						
	18						
Internalização	19						
	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
	26						
	27						
	28						
Combinação	29						
	30						
	31						
	32						
	33						
	34						
	35						
	36						
	37						
	38						
	39						

Quadro 5: Resultados do tratamento das entrevistas realizadas aos Delegados Sindicais

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Não sei	Resposta aberta
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------	---------	-----------------

2.2.5 Análise dos Resultados

Com vista a atingir os objetivos propostos para este estudo de caso, foram aplicados os quatro modos de conversão do conhecimento, propostos por Nonaka e Takeuchi (2008) aos Delegados Sindicais da Seguradoras Unidas.

As entrevistas foram realizadas tendo como base as questões que se encontram no Anexo A.1.

A partir dos resultados obtidos, os dados foram classificados em categorias que possibilitaram a análise dos resultados atendendo aos objetivos específico abaixo identificados:

a) Identificação do processo de Socialização nos Sindicatos da Atividade Seguradora

A primeira parte da pesquisa procurava refletir a dimensão da Socialização do conhecimento, por meio das questões 01, 02, 03 e 04 (vide Anexo A.1).

De acordo com as respostas recolhidas, é possível afirmar que a fase da Socialização está presente nos Sindicatos em questão, como referem Nonaka e Takeuchi (2008), a Socialização é um “processo que reflete a troca/partilha de experiências entre indivíduos onde um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem” (2008: 79).

Assim sendo, é notável que existe interação entre Delegados Sindicais e Sindicalizados, por meio de eventos como as comemorações dos 25 e 50 anos de sócios, atividades culturais, desportivas e de lazer. É importante referir que por norma os Delegados Sindicais participam nesses eventos, verificando-se a troca de conhecimento, num contexto mais informal.

Nonaka e Takeuchi (2008) exemplificam esta questão, afirmando que nas empresas japonesas, como a Honda, existem incentivos à criação do conhecimento, como reuniões informais que se realizam fora do local de trabalho.

De acordo com a análise das entrevistas, foi possível aferir que os eventos organizados pelo Sindicato surgem num contexto mais informal, onde os Sindicalizados transmitem mais facilmente as suas questões aos Delegados Sindicais. Estes eventos têm como objetivos aprofundar determinados temas e tornar possível uma maior aproximação entre Delegados Sindicais e Sindicalizados, sendo aqui reforçada a importância do contacto pessoal.

Foi referido ainda que a partilha de conhecimento é constantemente incentivada, destacando-se as redes sociais como a forma mais comum de partilha de conhecimento entre Sindicalizados e Delegados Sindicais e as reuniões como a forma mais comum de partilha de conhecimento entre Delegados Sindicais.

Desta forma, podemos afirmar que, de acordo com as entrevistas se verifica um alinhamento com a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), segundo os quais a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Caso não exista uma forma de partilhar a experiência com os outros, é muito difícil para o indivíduo projetar-se no processo de raciocínio do outro. Assim, a simples transferência de informações não faz nenhum sentido se não estiver associada às emoções e aos contextos específicos nos quais as experiências estão inseridas.

b) Identificar o processo de Externalização nos Sindicatos da Atividade Seguradora.

A segunda etapa da pesquisa procurou explorar de que forma o conhecimento tácito é traduzido em explícito, por meio das questões 05 a 18 (vide anexo A.1).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito, através de analogias, metáforas, modelos mentais e conceitos.

Foi possível verificar que existem evidências de que o processo de externalização também se efetiva nos Sindicatos.

De acordo com os Delegados Sindicais entrevistados, ocorrem reuniões, com carácter semestral, entre os Delegados Sindicais e a Direção, com a finalidade de partilhar informações e experiências relativamente ao trabalho que estão a desenvolver, ao feedback dos Sindicalizados, às dificuldades de cada um no trabalho desenvolvido e à atualização diária de informação sobre legislação laboral, etc.

Relativamente aos Sindicalizados estas reuniões não se processam com tanta regularidade, sendo que, tal apenas se verifica se houverem Assembleias Gerais extraordinárias ou no caso de se verificar a necessidade de retificação de algo dentro daquilo que são as normas internas do Sindicato. De outra forma, só em situações mais informais, como as ocasiões festivas. Ainda a respeito dos Sindicalizados, foram também referidas as sessões de esclarecimento aos mesmos, nomeadamente quando existem novas leis, acordos bilaterais entre Sindicatos e Seguradoras, fusões entre seguradoras, etc.

Procuramos também perceber se o conhecimento presente nos Delegados Sindicais é retido, quando os mesmos abandonam o Sindicato. De acordo com as declarações prestadas pelos entrevistados o conhecimento é retido, quer em papel quer em registo informático. Acresce referir que um dos Delegados Sindicais afirma que o conhecimento é retido porque nas reuniões é transmitido sempre conhecimento, sendo que, é com a experiência e com a prática

que vão aprendendo, sendo de referir que esta ideia vai de encontro à teoria de Nonaka e Takeuchi (2008).

Foi ainda referido que os membros do Sindicato têm autonomia para contribuir com as suas ideias, sendo que essas contribuições são valorizadas com vista a melhorar permanentemente os serviços prestados aos seus Sindicalizados.

c) Identificar o processo de Combinação nos Sindicatos da Atividade Seguradora.

Relativamente ao processo de Combinação, procurou-se identificar por meio das questões 29 a 39 (Vide anexo A.1) as formas que permitem articular ou combinar o conhecimento explícito criando um novo conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a combinação é um processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefónicas ou redes de comunicação computadorizadas (Nonaka e Takeuchi, 2008: 65).

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível verificar que os membros do Sindicato fazem um registo e controlo dos seus documentos, sendo que, estes estão permanentemente acessíveis a todos os intervenientes, de acordo com as suas capacidades de decisão.

Pretendemos também perceber se o Sindicato utiliza o conhecimento adquirido para fomentar práticas de formação e de valorização profissional dos seus Sindicalizados e se o mesmo tem um sistema de formação contínua e integrada, atendendo ao perfil dos Sindicalizados e às necessidades das empresas onde trabalham, nomeadamente através de protocolos com instituições de ensino.

Relativamente a essas práticas de formação e de valorização profissional, foi possível verificar que atualmente o Sindicato não investe tanto na formação dos seus Sindicalizados devido aos custos inerentes a essas práticas.

d) Identificar o processo de Internalização nos sindicatos da atividade seguradora.

Através das questões 19 a 28 (Vide anexo A.1) foram reunidas informações pertinentes relativamente ao processo de internalização do conhecimento, ou seja, sobre “a incorporação do conhecimento explícito em tácito” (Nonaka e Takeuchi, 2008).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) a internalização está ligada ao “aprender fazendo”, sendo que, no momento em que as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas como conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais partilhados, tornam-se “património valioso”.

Foi possível verificar que o Website, E-mail, Newsletter e Redes Sociais são alguns dos principais canais de comunicação nos Sindicatos. Esta ideia vai de encontro à teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), já que os autores referem que “as empresas japonesas necessitam fazer um melhor uso da tecnologia avançada de comunicação, da capacidade dos softwares e dos sistemas de administração computadorizada, para acumular e disseminar o conhecimento explícito por toda a organização” (2008: 31).

Para além dos meios acima referidos os Sindicatos utilizam também panfletos informativos para fazer chegar a informação até aos Sindicalizados. No caso do STAS e, de acordo a informação dos Delegados Sindicais, existe ainda uma revista, a FEBASE, que possui algumas páginas que são dedicadas a este Sindicato.

É referido, por um dos Delegados Sindicais, que deixaram de ter papel para enviar aos Sindicalizados, visto que é muito mais fácil e muito mais plausível que eles leiam pelo menos os títulos daquilo que é enviado pela Newsletter do que propriamente através de uma revista. Para além de que a nível de custos é muito mais rentável.

De acordo com as entrevistas realizadas não se verifica a existência de uma Intranet nos Sindicatos, contudo existe informação online que é atualizada pelo menos quinzenalmente, pelos membros da Direção ou até pelos próprios Delegados Sindicais, que acompanham com frequência os conteúdos publicados.

Em suma, foi possível verificar que os quatros modos de conversão do conhecimento, propostos por Nonaka e Takeuchi (2008) estão de alguma forma presentes nos Sindicatos da Atividade Seguradora, embora não se encontrem muito desenvolvidos, contudo, há que ter em consideração as especificidades da organização em causa.

CONCLUSÕES

3.1 Conclusões

Este estudo tinha como objetivo verificar se os Sindicatos da Atividade Seguradora, utilizam práticas de gestão do conhecimento e de que forma essas práticas são utilizadas na relação entre os Sindicatos e os Sindicalizados.

Para atingir o objetivo proposto foi utilizada a metodologia do estudo de caso, com vista a dar resposta às questões de investigação.

Partindo do objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, tais como identificar de que forma os Sindicatos utilizam as práticas de gestão do conhecimento para a construção de conhecimento que é colocado ao serviço dos seus associados; identificar de que forma é que as práticas de gestão do conhecimento influenciam a tomada de decisão nos Sindicatos e verificar se é possível aplicar aos Sindicatos os processos definidos no *Modelo da Espiral do Conhecimento* proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Da análise aos dados recolhidos foi possível constatar que a gestão do conhecimento está presente nos Sindicatos, ainda que se trate de um processo inicial, foram identificadas as quatro dimensões propostas pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização).

No processo de Socialização é notável a realização de eventos, promovidos pelos Sindicatos, que estimulam a troca de conhecimentos, entre Delegados Sindicais e Sindicalizados, num contexto mais informal.

Quanto ao processo de Externalização do conhecimento nos Sindicatos, é perceptível a realização de reuniões, com alguma frequência, entre Delegados Sindicais e a Direção do Sindicato, com vista a discutir os temas relevantes para o exercício das suas funções. Todavia, é perceptível que as reuniões entre Delegados Sindicais e Sindicalizados acontecem com menos frequência.

Relativamente ao processo de Combinação, é possível constatar que os Sindicatos dispunham de algumas formações para Sindicalizados, contudo atualmente por motivos financeiros, não tem existido um investimento na formação dos mesmos.

Ainda no que respeita ao processo de Combinação, foi possível verificar que os membros do Sindicato fazem um registo e controlo dos seus documentos, sendo que, estes estão permanentemente acessíveis a todos os intervenientes, de acordo com as suas capacidades de decisão.

No processo de Internalização do conhecimento, é visível o uso constante de ferramentas, por parte do Sindicato, para fins de comunicação e transmissão de informação aos Sindicalizados, nomeadamente o E-mail, a página *Web* do Sindicato, o blog e as redes sociais.

Como conclusão, e após a realização do estudo de caso, verifica-se que na organização existem algumas práticas relacionadas com a gestão do conhecimento tais como a realização de reuniões informais, reuniões entre Delegados Sindicais, membros da Direção e Sindicalizados, registo das práticas aprendidas e utilização dos canais de comunicação tais como a *E-mail*, *Website*, blog e redes sociais, verificando-se o uso da tecnologia como facilitador da disseminação do conhecimento.

É perceptível que o processo de gestão do conhecimento nos Sindicatos da Atividade Seguradora encontra-se ainda numa fase inicial, sendo que o mesmo necessita de algumas melhorias para que o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) seja desenvolvido e aplicado na organização.

Após a realização desta pesquisa é esperado que a mesma tenha contribuído para despertar o interesse pela gestão do conhecimento, no contexto dos Sindicatos.

Importa ainda referir que a aplicação do modelo a um Sindicato é também um trabalho exploratório relevante, já que não foram encontrados na literatura casos semelhantes.

3.2 Pistas de investigação

Como pistas de investigação sugerimos uma pesquisa junto de Sindicatos e Sindicalizados de outras empresas do mesmo setor de atividade (atividade seguradora), com vista a compreender se existem perceções semelhantes às que encontrámos no presente estudo. Seria igualmente interessante a realização do estudo, junto de outros Sindicatos, de outras áreas de atividade.

3.3 Limitações da investigação

No decorrer deste trabalho de investigação surgiram algumas limitações, nomeadamente na recolha dos dados, devido à dificuldade em contactar os Sindicatos e obter respostas dos mesmos.

Outra limitação ocorreu na fase da realização de entrevistas, pela indisponibilidade dos entrevistados, para a realização das mesmas.

Também a escassez de informação relativamente a dados respeitantes aos Sindicatos, constituíram uma limitação na realização deste estudo.

A grande limitação associada a esta investigação refere-se ao facto de a pesquisa incidir sobre uma empresa de um setor de atividade em específico, sendo que, os dados recolhidos não podem ser extrapolados para outros contextos.

Referências bibliográficas

- Alves, Paulo (2014), “O Movimento Sindical Português no Turbilhão da Crise Global do Sindicalismo”, in Raquel Varela e Paulo Mattos (orgs.), *Demografia e Relações Laborais*, Lisboa, Edições Colibri;
- APS- Associação Portuguesa de Seguradores. (2016). *Panorama do Mercado Segurador 2015 / 2016*, Lisboa;
- ASF- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensão, (online), <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.htm>, consultado em 06.08.2018;
- Bardin, Laurence (1997), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70
- Batista, Fábio (2012), *Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira*, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada;
- Cantante, Frederico (2018), “O Mercado de Trabalho em Portugal e nos países europeus: Estatísticas”, Observatório das Desigualdades;
- Código do Trabalho, aprovado pela lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, alterada pela lei n.º 23/2012, de 25 de Junho;
- Correia, Manuel *et al* (2012), “Sindicatos portugueses, utilização da Internet e Culturas digitais”, *VII Congresso Português de Sociologia*, Universidade do Porto - Faculdade de Letras- Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação;
- Costa, Hermes (2004), “A UGT e a CGTP perante a integração europeia: A conformação de um Sindicalismo dual”. Comunicação apresentada no seminário internacional *Trade union attitudes towards European integration: a comparative perspective*, Oxford, European Studies Center do St. Antony’s College;
- Davenport, Thomas; Prusak, Laurence (1998), *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus;
- Freire, João (2001), *Sociologia do Trabalho - uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento;
- Guiomar, Tiago (2014), *Gestão do Conhecimento: A Importância da Inovação e da Competitividade numa Organização do Século XXI*, Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra;
- ISP – Instituto de Seguros de Portugal (2000), “A função sócio-económica dos seguros. Relatório do Setor Segurador e Fundos de Pensões”, Lisboa

Livro Verde sobre as Relações Laborais (2016), Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, (online) http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/LIVRO_VERDE_2016.pdf, consultado em 09.10.2018

Loureiro, Joaquim (2003), *Gestão do conhecimento*, Centro Atlântico (1ª Edição);

Luchesi, Eunice (2012), “Gestão do conhecimento nas organizações. Companhia de Engenharia de Tráfego”, *Notas técnicas*, São Paulo;

Matos, Florinda e Albino Lopes (2008). *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações*, Vol.14, nº 2, pp. 233-24;

Neto, Alvarenga (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*, Universidade Federal de Minas Gerais;

Nogueira, Marília (2013), *Catástrofes Naturais - inundações e tempestades: abordagem ao seu impacto no mercado segurador português*, Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação com Especialização em Análise e Gestão de Risco, Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação Universidade Nova de Lisboa

Pais, Leonor (2016), “A gestão do conhecimento na administração pública portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas”, In Batista, Fábio (organizador), *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*, (2ª edição), Rio de Janeiro: Ipea- Icaa, pp. 71- 98;

Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*, Londres, Routledge & Kegan Paul

Porter, M.E. e Millar, V.E. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review;

Portugal, Pedro e Hugo Vilares (2013), *Sobre os Sindicatos, a Sindicalização e o prémio Sindical*, Banco de Portugal, Boletim Económico;

Quivy, R.,L. Campenhoudt, (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição, Lisboa, Gradiva;

Rego, Raquel *et. al* (2013), “Os sítios na internet dos Sindicatos portugueses- Navegação à vista?”, *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 73, pp. 93- 110;

Rego, Raquel *et. al* (2010), “Towards a typology of trade unions uses of the Internet: preliminary data on the Portuguese case”, Comunicação ao 9º *Congress of the International Relations Association.*, Copenhagen. FAOS;

Seguradoras Unidas (2016), Relatório sobre a Solvência e a situação Financeira 2016- Individual, (online) https://www.tranquilidade.pt/documents/10192/4269275/Relat%C3%B3rio+sobre+a+Solv%C3%Aancia+e+a+Situa%C3%A7%C3%A3o+Financeira+2016_julho2017.pdf/325074d6-94b3-477e-9c5b-48e78e09df02, Consultado em 15 de Outubro de 2018.

Sequeira, Bernardete (2008), “Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar”. *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa- Faculdade e Ciências Sociais e Humanas;

Simon, Herbert (1965), *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*, 2ª edição, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas;

SINAPSA- Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins, (online), <http://www.sinapsa.pt/>, consultado em 03.01.2018;

SISEP- Sindicato dos Profissionais de Seguros de Portugal, (online), <http://www.sisep.pt/>, consultado em 03.01.2018;

Sousa, Maria e Cristina Baptista (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha*. 4ª Ed, Lisboa: Pastor;

STAS- Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora, (online), <http://www.stas.pt>, consultado em 03.01.2018;

Stoleroff, Alan (1988). “Sindicalismo e Relações Industriais em Portugal” in *Sociologia*, nº4, pp.147 – 164
Silva, Sérgio (2004), *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*, Brasília, V. 33, nº. 2, pp. 143-151;

Streeck, Wolfgang (s.d.). “The Sociology of Labour Markets and Trade Unions”, pp. 254-283

Takeuchi, Hirotaka e Ikujiro Nonaka (2008), *Gestão do conhecimento*, tradução Ana Porto Alegre: Bookman;

Torres, Ana, *et al* (2016), “Os processos de gestão do conhecimento influentes na inovação organizacional”, Vol.5, n.12, Florianópolis, pp. 1-12;

Yin, Robert (2001), *Estudo de caso: Planejamento e métodos*, Tradução: Daniela Grassi, Porto Alegre: Bookman (2ª Edição)

Anexos

Anexo A

Anexo A.1: Entrevista Semiestruturada

Na figura A.1 são apresentadas as questões referentes à entrevista semiestruturada, sendo que, as questões se encontram divididas pelos quatro quadrantes do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Socialização
Q1) O Sindicato organiza eventos onde se verifica interação entre os Delegados Sindicais e os Sindicalizados?
Q2) Durante esses eventos, existe partilha de conhecimento entre os Delegados Sindicais e os Sindicalizados?
Q3) Na sua opinião, no Sindicato, a partilha de conhecimento é constantemente incentivada?
Q4) Na sua opinião, os Delegados Sindicais partilham entre si conhecimentos para um adequado desempenho da sua atividade sindical?
Externalização
Q5) O Sindicato realiza reuniões de equipa com a Direção onde são partilhados conhecimentos?
Q6) O Sindicato realiza reuniões de equipa com os Delegados Sindicais onde são partilhados conhecimentos?
Q7) O Sindicato realiza reuniões com os Sindicalizados onde são partilhados conhecimentos?
Q8) Os novos conhecimentos, adquiridos pelo Sindicato, são permanentemente usados para melhorar os serviços prestados aos seus Sindicalizados?
Q9) O Sindicato tem processos sistematizados de identificação e armazenamento de conhecimentos?
Q10) O conhecimento dos membros que saem do Sindicato é registado, sendo retido no Sindicato, sob registo escrito em papel?
Q11) O conhecimento dos membros que saem do Sindicato é registado, no Sindicato, sob registo informático?
Q12) O conhecimento dos membros que saem do Sindicato é registado, na memória dos Delegados Sindicais?

Q13) Quando um Delegado Sindical abandona o Sindicato, a Direção do Sindicato procura perceber o motivo?

Q14) Quando um Sindicalizado abandona o Sindicato, existe uma área do Sindicato responsável por perceber o motivo do abandono?

Q15) Na sua opinião os membros do Sindicato têm autonomia para contribuir com as suas ideias e estas contribuições são valorizadas?

Q16) Na sua opinião, o Sindicato tem uma comunicação clara e transparente para todos os membros da Direção?

Q17) Na sua opinião, o Sindicato tem uma comunicação clara e transparente para todos os Delegados Sindicais?

Q18) Na sua opinião, o Sindicato tem uma comunicação clara e transparente para todos os seus Sindicalizados?

Internalização

Q19) O Sindicato utiliza os seguintes canais de comunicação:

Website

E-mail

Blog

Newsleter

Panfletos informativos

Redes Sociais

Outros

Quais? _____

Q20) O Sindicato possui uma *Intranet* para partilha de conhecimento com os seus associados?

Q21) A *Intranet* é utilizada como uma das principais fontes de comunicação para a transferência e partilha de conhecimento entre o Sindicato e Sindicalizados?

Q22) A Informação relativa ao Sindicato e assuntos importantes para os Sindicalizados é atualizada:

• 2 vezes por semana

• Quinzenalmente

• Semanalmente

• Mensalmente

• Outra?

Qual? _____

Q23) No exercício atual das suas funções há espaço para refletir e analisar criticamente a forma como utiliza o conhecimento que tem disponível?

Q24) Na sua opinião, o Sindicato regista as melhores práticas e “lições aprendidas” para que exista uma constante evolução?

Q25) Na sua opinião o conhecimento que possui e que é relevante para desempenhar as suas funções como Dirigente Sindical está disponível e acessível aos outros Dirigentes Sindicais?

Q26) Na sua opinião, o Sindicato avalia e melhora constantemente processos/métodos que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento?

Q27) Na sua opinião, o Sindicato possui uma estratégia e uma visão ligada aos seus objetivos?

Q28) Na sua opinião, o Sindicato compartilha essa estratégia e visão com os seus Sindicalizados?

Combinação

Q29) O Sindicato tem uma base de dados, de fácil acesso, com as competências específicas de todos os seus membros?

Q30) O conhecimento adquirido pelos Dirigentes e Delegados Sindicais é documentado, registado e partilhado?

Q31) O Sindicato tem um sistema de registo e controlo de registo e documentos? (Ex. Processos judiciais)

Q32) O Sistema de registo e controlo de documentos está permanentemente acessível a todos os intervenientes, de acordo com a sua autoridade e capacidade de decisão?

Q33) O Sindicato utiliza o conhecimento adquirido para fomentar práticas de formação e de valorização profissional dos seus Sindicalizados?

Q34) O Sindicato tem um sistema de formação contínua e integrada, atendendo ao perfil dos Sindicalizados e às necessidades das empresas onde trabalham, nomeadamente através de protocolos com instituições de ensino?

Q35) No Sindicato existem práticas de explicitação do conhecimento que facilitam a comunicação e aumentam o conhecimento dentro do Sindicato? (Ex. Manuais, Regulamentos, etc.)

Q36) O Sindicato prepara os seus membros (Direção e Delegados Sindicais) para a rápida solução de problemas?

Q37) Na sua opinião, globalmente o Sindicato utiliza boas práticas de gestão do conhecimento? Justifique a sua opinião.

Q38) Na sua opinião, o Sindicato pode melhorar as suas práticas de gestão do conhecimento? Justifique a sua opinião.

Q39) Na sua opinião, a gestão do conhecimento melhora a eficácia da atividade sindical? Justifique a sua opinião.