



Departamento de Sociologia

## Gestão do Conhecimento e Sindicalismo: o caso dos Enfermeiros em Portugal

Sara Sofia de Sousa Soares

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

Orientadora:

Professora Doutora Florinda Maria Carreira Neto Matos, Prof. Auxiliar Convidada,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral

Coorientador:

Professor Doutor Alan Stoleroff, Prof. Associado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Sociologia

Outubro, 2018

Departamento de Sociologia

**Gestão do Conhecimento e Sindicalismo: o caso dos Enfermeiros  
em Portugal**

Sara Sofia de Sousa Soares

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

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

Coorientador:

Professor Doutor Alan Stoleroff, Prof. Associado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Sociologia

Outubro, 2018

## **Agradecimentos**

A todos os que me apoiaram e ajudaram durante a realização desta dissertação, o mais sincero obrigado.

Ao meu Pai, Euclides, por ser a minha Estrela da Sorte. Por toda a força e apoio. Embora não esteja a acompanhar fisicamente a finalização desta etapa, tenho a certeza que, esteja onde estiver, estará muito orgulhoso. Obrigada pela tua proteção e luz.

Á minha mãe, Beatriz, por ter aturado o meu mau feitio e as minhas crises de choro. Por me incentivar, apoiar e não me deixar desistir. Sem ti, isto não seria possível, foste a minha âncora.

Á minha Tia Paula, por sempre acreditar em mim.

Á minha orientadora, Professora Doutora Florinda Matos, pelo seu apoio e encorajamento ao longo da pesquisa.

Ao meu co orientador, Professor Doutor Alan Stoleroff, por me ter feito sair da minha zona de conforto.

Á minha colega de Mestrado, Filipa, que durante estes 2 anos se tornou uma amiga, motivando-me sempre nos momentos de maior frustração.

Ao meu melhor amigo, Pedro, pelo estímulo, ânimo e ajuda que sempre me deu.

Ao meu núcleo duro de amigos, pela força e confiança que depositaram em mim.

Aos meus colegas do mestrado e colegas de trabalho, pela paciência, compreensão e motivação.

Aos 28 dirigentes nacionais do SEP, que contribuíram para a realização desta investigação, respondendo ao questionário em tempo útil.

Aos restantes 42 dirigentes nacionais, agradeço por terem fortalecido a minha resiliência e capacidade de resistência à frustração.

A todos vós, obrigada por terem estado presentes. Obrigada pelo vosso amor, pela vossa amizade e pelo apoio incondicional. Obrigada por me acompanharem em mais uma etapa da minha vida.

## **Dedicatória**

Aos meus Pais.

## Resumo

Nos últimos anos, a Gestão do Conhecimento (GC) tem vindo a afirmar-se como área do saber, alertando para a consciencialização da importância dos recursos intangíveis (como é o caso do conhecimento) nas organizações. Contudo, verifica-se que a maioria das investigações recaem apenas sobre empresas, tornando-se igualmente necessário, alargar o grau de ação desta temática a outro tipo de organizações, nomeadamente aos Sindicatos.

Nesta pesquisa, pretende-se estudar os processos de criação e partilha de conhecimento, caracterizando as práticas de GC existentes no Sindicato dos Enfermeiros Portugueses (SEP). Será igualmente proposto um Modelo de Gestão de Conhecimento adaptado à realidade do sindicato em estudo.

A revisão bibliográfica teve por base os autores e modelos considerados como mais relevantes nesta área do saber. Quanto à metodologia empregue, esta consistiu na realização de um inquérito por questionário aos dirigentes nacionais do SEP, sendo os dados posteriormente tratados no programa *IBM SPSS Statistics 25*.

O presente estudo permitiu concluir que as práticas de GC existentes no SEP são muito incipientes e parecem ser fruto do contexto organizativo laboral, que assim o obriga, e não por estas serem vistas como efetivas práticas de GC. Contudo, comprovou-se a aplicabilidade dos modelos teóricos escolhidos a este tipo de organização específico.

Assim, conclui-se, por um lado, que os espaços de partilha de conhecimento, identificados no SEP, são promotores de interações que por sua vez influenciarão os processos de criação do conhecimento, mas, por outro lado, verifica-se que o SEP não está a utilizar, da forma mais eficaz, nem as Tecnologias de Informação e Comunicação, nem as práticas de GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Sindicalismo; Dirigentes Sindicais; Tecnologia; Saúde; Enfermagem.

## **Abstract**

In recent years, Knowledge Management (KM) has been asserting itself an area of knowledge, raising awareness for the importance of intangible resources (as is the case of knowledge) in organizations. However, it is clear that most investigations fall only on companies, becoming as necessary to extend the scope of this issue to other types of organizations, including unions.

In this research, we intend to study the processes of creation and knowledge sharing, characterizing the practices of KM existing in the *Sindicato dos Enfermeiros Portugueses* (SEP). It will also be proposed a KM Model adapted to the reality of the union under study.

The bibliographic review was based on the authors and models considered to be the most relevant in this area of knowledge. The methodology used consisted of a questionnaire survey of SEP national leaders, and the data were later processed in the *IBM SPSS Statistics 25* program.

The present study allowed us to conclude that the existing KM practices in the SEP are very underdeveloped and seem to be the result of the organizational context of the work, which obliges it, and not because these are seen as effective KM practices. However, the applicability of the theoretical models chosen to this specific type of organization was verified.

Thus, it is concluded, on the one hand, that the knowledge-sharing spaces identified in the SEP are promoters of interactions that in turn influence the processes of knowledge creation, but on the other hand, it is verified that the SEP is not to use Information Communication Technologies (ICT), nor GC practices in the most effective way.

Key words: Knowledge Management; Syndicalism; Union Leaders; Technology; Health; Nursing.

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Dedicatória</b> .....	ii
<b>Resumo</b> .....	iii
<b>Abstract</b> .....	iv
<b>Índice de Quadros</b> .....	vii
<b>Índice de Figuras</b> .....	vii
<b>Glossário de Siglas</b> .....	viii
<b>Introdução</b> .....	1
Importância da Temática .....	1
Objetivos da Pesquisa.....	2
<b>Capítulo I - Revisão da Literatura</b> .....	3
1.1. Introdução.....	3
1.2. Principais Perspetivas da GC.....	4
1.3. Modelo SECI por Nonaka & Takeuchi (1995).....	6
1.4. “Ba” do Conhecimento .....	9
1.5. Aprendizagem Organizacional .....	10
1.6. O Sindicalismo no setor da Saúde, em Portugal.....	14
1.6.1. Contextualização Histórica.....	14
1.6.1. Sindicalismo e uso das TIC .....	16
1.7. Modelo Teórico .....	18
<b>Capítulo II – Metodologia de Investigação</b> .....	19
2.1. Método de Recolha e Análise dos Dados .....	19
2.1.1. Amostra .....	19
2.1.2. O inquérito por questionário.....	19
2.1.3. Método de Análise dos Dados .....	20
<b>Capítulo III – Análise e Discussão dos Dados</b> .....	23

3.1. Análise dos Dados .....	23
3.1.1. Caracterização sócio demográfica da amostra.....	23
3.1.2. Síntese dos resultados obtidos .....	24
3.1.2.1. Nível na Carreira e Obtenção de Conhecimento .....	24
3.1.2.2. Anos de Atividade Sindical e Obtenção de Conhecimento.....	24
3.1.2.3. Género e Obtenção de Conhecimento .....	24
3.1.2.4. Idade e Obtenção de Conhecimento .....	24
3.1.2.5. Nível na Carreira e Comunicação de Conhecimento.....	24
3.1.2.6. Anos de atividade sindical e Comunicação de Conhecimento.....	25
3.1.2.7. Género e Comunicação de Conhecimento.....	25
3.1.2.8. Idade e Comunicação de Conhecimento .....	25
3.1.2.9. Departamentos mais importantes na obtenção e partilha de conhecimento .....	25
3.1.2.10. Principais fontes de partilha de conhecimento entre o SEP e os associados...	26
3.1.2.12. Motivos para a implementação de práticas de GC .....	27
3.1.2.13. Canais de comunicação existentes no SEP.....	27
3.1.3. Fiabilidade e Validade do Questionário .....	27
3.2. Discussão dos Dados .....	30
<b>Conclusões</b> .....	33
4.1 Conclusões Gerais .....	33
4.2. Limitações .....	35
4.3. Pistas para investigações futuras .....	35
<b>Referências</b> .....	37
<b>Anexos</b> .....	I
Anexo A - Questionário.....	III
Anexo B – Tabelas e Gráficos.....	XIII

## Índice de Quadros

Quadro 1.3: “Nível na Carreira” e “Obtenção de conhecimento” .....	22
Quadro 2.3: <i>Alfa de Cronbach</i> – Estatísticas.....	26
Quadro 3.3: Correlações mais significativas.....	28

## Índice de Figuras

Figura 1.4. Modelo “ <i>Ba</i> ” do Conhecimento do SEP .....	32
---	----

## **Glossário de Siglas**

GC – Gestão do Conhecimento

SEP – Sindicato dos Enfermeiros Portugueses

DL – Decreto –Lei

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

SNS- Serviço Nacional de Saúde

## **Introdução**

A consciencialização da importância dos recursos intangíveis (como é o caso do conhecimento) nas organizações deve-se, em grande parte, à progressiva afirmação da GC como área do saber.

Contudo, verifica-se que a maioria dos autores aplica este conceito apenas a empresas, tornando-se igualmente necessário, alargar o grau de ação a outro tipo de organizações, nomeadamente aos sindicatos. Assim, pela importância que estes possuem na representação e proteção dos direitos dos trabalhadores, bem como pela sua força reivindicativa e negocial, o estudo da GC deverá também ser considerado relevante neste tipo de organizações.

Neste âmbito, esta dissertação tem como tema o estudo da Gestão do Conhecimento e Sindicalismo, nomeadamente, no caso dos Enfermeiros em Portugal. A escolha da temática prendeu-se com o facto de não se ter encontrado informação, sobre a aplicação da GC a um contexto organizativo sindical. Quanto à escolha do setor da saúde, esta deveu-se, por um lado, a razões emocionais e de interesse pessoal e, por outro lado, com a, ainda, reduzida investigação neste setor. Para além do que atrás foi referido, é inegável a importância do setor da Saúde para a Sociedade, pelo que a escolha do sindicato em estudo (SEP) resultou da situação que os profissionais de enfermagem atravessam.

### **Importância da Temática**

Tendo por base a pesquisa realizada na revisão da literatura, constata-se que são escassos os trabalhos de investigação que apliquem modelos de GC a organizações de cariz não empresarial, como por exemplo a Sindicatos.

Esta investigação contribui assim, para a demonstração da importância das práticas de GC em qualquer tipo de organização, bem como para o desenvolvimento de uma área de investigação, que ainda possui uma elevada carência de trabalhos empíricos mais direcionados.

Apesar do estudo em causa, se inserir numa dissertação de Mestrado, este pode revelar-se útil não só para o público académico, como também, para todos os indivíduos que exercem funções em Sindicatos. Ao ser adquirido conhecimento sobre o funcionamento do SEP, poderão ser identificadas ações que facilitem a criação de práticas

de GC, no sentido de promover um melhor funcionamento interno, uma maior intervenção na negociação coletiva e uma maior proteção para os associados.

Os estudos realizados nesta área parecem concluir cada vez mais, que a GC cria não só vantagens competitivas para a organização em que está a ser aplicada, como também para os próprios trabalhadores (Cruz & Ferreira, 2016, p. 494). Os Sindicatos não são exceção, sendo vista como promissora, a adoção dessas mesmas práticas.

Muñoz e Calderón (2008) afirmam que “as organizações de saúde também têm a necessidade de desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis ao longo do tempo”, apresentando-se o conhecimento como a maior vantagem que os trabalhadores possuem dentro da organização (*apud* Arboleda, 2014, p. 43).

### **Objetivos da Pesquisa**

Procurou-se verificar como é que a utilização de práticas de GC, pode otimizar o funcionamento de um Sindicato da área da Saúde. Neste sentido, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar práticas de GC existentes no SEP;
- Verificar empiricamente se as hipóteses teóricas que estão na base dos modelos de GC adotados - Nonaka & Takeuchi (1995) e Nonaka & Konno (1998) - se aplicam ao SEP;
- Identificar os processos de GC presentes no SEP.

Sintetizando, nesta investigação, pretende-se estudar os processos de criação e partilha de conhecimento, caracterizando as práticas de GC existentes no SEP, com o objetivo de propor um Modelo de GC adaptado à realidade do sindicato em estudo. A escolha do SEP deveu-se ao facto de este ser o sindicato, dos enfermeiros, que possui maior representatividade ao nível nacional.

# Capítulo I - Revisão da Literatura

## 1.1. Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, põem-se em causa imperativos dados como certos no passado. Mudanças tecnológicas, políticas, institucionais e culturais têm vindo a modificar não só, a vida dos indivíduos e das organizações, como a própria sociedade em que estes vivem.

A pós-modernidade adquire diversos nomes consoante o autor que a estuda, sendo que uma delas é exatamente sociedade do conhecimento. Os autores apoiantes desta teoria afirmam que com a mudança social que se verifica, a maior parte dos setores pretendem aproveitar a GC para aumentarem o seu potencial. Deste modo, nesta nova sociedade, o conhecimento passa a ser um recurso tão ou mais valioso que o capital, uma vez que é visto cada vez mais como o motor de desenvolvimento da Economia.

A propósito deste assunto Lundvall & Johnson (1993), introduziram o conceito de *learning economy*. O que os autores pretendiam era que este termo fosse usado numa “economia baseada no conhecimento”, ressaltando o facto do processo produtivo se basear cada vez mais em atividades intensivas em conhecimento (*apud* Lundvall & Nielsen, 1999, p. 67). Este conceito é dinâmico e envolve a capacidade de aprendizagem e expansão da base de conhecimento. “Refere-se não só à importância de sistemas tecnológicos (de que são exemplo universidades, organizações de pesquisa, etc.), como também às implicações de aprendizagem da estrutura económica, formas organizacionais e estrutura institucional” (Lundvall & Johnson, 1994, p. 26).

Assim, *the learning economy* “caracteriza-se pelo facto do sucesso económico dos indivíduos, empresas e regiões, refletir a sua capacidade de aprender (...)”; e pelo facto de tendencialmente, os “ciclos de vida dos produtos se tornarem mais curtos” bem como pelas funções de trabalho dos indivíduos se redefinirem com mais frequência do que antes”. Associado ao que atrás foi explicado, a “economia do conhecimento” caracteriza-se também pelo crescente uso das TIC, por mudanças no comércio ao nível mundial, pela desregulação dos mercados e por novas formas de governação (Lundvall & Nielsen, 1999, p. 68).

As mudanças supra referidas, tornaram necessária a adoção, por parte das organizações (independentemente do seu tipo), de novas formas de gestão e do próprio desenvolvimento dos Recursos Humanos, provocando enormes transformações quer ao

nível interno quer na interação com o exterior. Também os Sindicatos (incluindo os do setor da Saúde), enquanto organizações, não conseguem fugir a essas mudanças.

## **1.2. Principais Perspetivas da GC**

Alguns autores, afirmam que a GC surgiu numa tentativa de melhorar o desempenho organizacional. Para González, Castro e Roncallo (2004), esta “é entendida como a planificação, coordenação e controlo das atividades que levam à criação, captura e transmissão do conhecimento de forma efetiva” (*apud* Arboleda, 2014, p. 44).

Para uma contextualização e enquadramento adequados do tema é necessário ter em conta as principais perspetivas da GC.

A primeira perspetiva é a de Davenport e Prusak (1998), que distinguem os conceitos de dado, informação e conhecimento. O primeiro conceito remete para “um conjunto de factos objetivos sobre determinados eventos”, sendo que num contexto organizacional, este é normalmente descrito como “registos estruturados de transações”; a informação é definida como “uma mensagem, geralmente na forma de documento ou de comunicação (áudio ou visível), transmitida entre um emissor e um recetor” e, por fim, o conhecimento é definido como uma “mistura de experiências, valores, informação contextual (...), que fornecem uma estrutura de avaliação e uma incorporação de novas informações”. Refira-se, que segundo estes autores, o conhecimento tem origem na mente dos indivíduos e, que no funcionamento diário das organizações, este é incorporado não só em repositórios ou documentos, como também em rotinas e práticas organizacionais (Davenport & Prusak, 1998, pp. 2-6).

Estes dois autores aludem ainda cinco formas possíveis de se adquirir conhecimento: aquisição, principalmente através da compra (Ex: adquirir uma organização ou contratar indivíduos que possuam um determinado tipo de conhecimento); aluguer (Ex: contratação de um consultor, para determinado projeto para que este partilhe o seu conhecimento); recursos dirigidos (que emergem da constituição de unidades ou de equipas de trabalho como por exemplo, os departamentos de investigação); fusão (reunião de indivíduos com diferentes perspetivas, para trabalharem num projeto comum); adaptação (ajustamento da organização ao ambiente externo e interno) e redes de trabalho (que são informais, auto-organizadas e formalizadas ao longo do tempo) (Davenport & Prusak, 1998, pp. 64 ; 68-80).

Por último, deve-se ter em conta que Davenport & Prusak (1998) consideram a tecnologia como veículo fulcral tanto na partilha, como na transferência do conhecimento (p. 199).

Com uma perspetiva mais epistemológica da GC surge o modelo de Von Krogh e Ross (1995) que distingue entre conhecimento individual e conhecimento social (*apud* Dalkir, 2005, p. 50).

Para um melhor entendimento deste modelo, é necessário diferenciar a perspetiva do cognitivismo, da perspetiva do conexionismo. Por um lado, a primeira “considera o conhecimento organizacional como um sistema auto-organizado no qual os seres humanos se apresentam como transparentes para a informação proveniente do exterior, sendo que a organização capta essas informações, processando-a de forma lógica”. Por outro lado, a segunda abordagem, com um carácter mais holístico, assume que “as informações não provêm apenas do meio exterior, sendo também geradas internamente”. É de salientar que, segundo esta visão, o conhecimento reside não só na mente dos indivíduos, mas também nas relações que estes constroem entre si, remetendo assim para a formação de uma “mente coletiva”, que se apresenta como o centro da GC a nível organizacional (Dalkir, 2005, pp. 50-51).

Após a diferenciação acima elaborada, pode-se inserir o modelo de Van Krogh e Ross (1995), dentro da abordagem conexionista, uma vez que, para estes autores, o conhecimento, reside tanto nos indivíduos pertencentes a uma organização, como nas relações que estes estabelecem entre si, remetendo para o conceito de conhecimento tácito (*apud* Dalkir, 2005, p. 51).

É de salientar igualmente o modelo de GC de Weick (2001). Para este autor, a criação de sentido nas organizações consiste em quatro processos integrados: mudança ecológica, promulgação, seleção e retenção. O primeiro processo define-se como uma mudança no ambiente externo à organização, que ao perturbar o fluxo de informações, acaba por desencadear também uma mudança no ambiente interno da organização; a promulgação é a fase em que os indivíduos tentam, por exemplo, construir ou reorganizar elementos específicos de conteúdo e, por fim, durante a seleção e retenção, os indivíduos tentam interpretar as mudanças observadas e promulgadas, sendo que no processo de retenção, é fornecida à organização “uma memória organizacional de experiências sensoriais bem-sucedidas”. Refira-se que “essa memória pode ser reutilizada no futuro para interpretar novas mudanças e estabilizar interpretações individuais, com o objetivo

de se obter uma visão organizacional coerente, quer em termos de eventos, quer em termos de ações” (*apud* Dalkir, 2005, p. 59).

Torna-se igualmente relevante abordar o modelo de Wiig (1993), sobre construção e uso do conhecimento, regendo-se este autor pelo princípio de que “para o conhecimento ser útil e valioso, deve ser organizado”. Essa organização, deverá ser diferente consoante o uso que posteriormente irá ser dado ao conhecimento. Neste sentido, devem ser consideradas algumas dimensões úteis, dadas pelo autor, nomeadamente, a integralidade (ou seja, quanto conhecimento relevante se encontra disponível numa determinada fonte, seja esta humana ou artificial); a conexão (ou seja, as relações entre os diferentes objetos de conhecimento, sendo que quanto mais conectada for essa base, mais coerente será o seu conteúdo e valor); a congruência (ou seja, quando “todos os factos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos, quer associativos quer relacionais, entre os objetos de conhecimento, são consistentes”) e, por último, a perspectiva e o propósito (fenómeno através do qual tomamos conhecimento de algo, usualmente sob um ponto de vista) (*apud* Dalkir, 2005, pp. 61-62).

Saliente-se ainda que Wig (1993) formulou não só três formas de conhecimento (público, partilhado e pessoal), como aprofundou a fase da Internalização, da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), dividindo-a em cinco graus diferentes (novato, principiante, competente, especialista e mestre). Wig (1993) procedeu igualmente à definição de quatro tipos de conhecimento (factual, conceptual, expectável e metodológico). Combinando os quatro graus, com os quatro tipos de conhecimento, obtém-se uma matriz de GC (*apud* Dalkir, 2005, pp. 63-64).

### **1.3. Modelo SECI por Nonaka & Takeuchi (1995)**

No ponto acima, abordamos alguns dos principais modelos de GC. Contudo, pela sua pertinência e relevância no meio académico, esta pesquisa irá debruçar-se sobre o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995).

Estes autores definem o conhecimento como um “processo humano dinâmico de justificação de crenças pessoais perante a verdade”, argumentando que para que se produza inovação, é necessário que se produza conhecimento. Na sua perspectiva, “a criação de conhecimento é a capacidade de uma empresa (como um todo) criar novo conhecimento, disseminá-lo entre a organização e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58).

Saliente-se, que este modelo de GC tem origem num modelo holístico de criação de conhecimento: De um lado, está a dimensão epistemológica, que inclui as formas de conhecimento (desde o tácito ao explícito) e, de outro lado, está a dimensão ontológica, que incide sobre as três camadas de partilha e difusão de conhecimento (individual, grupal, organizativo). Verifica-se que o conhecimento se situa, principalmente, ao nível “grupal”, embora tenha sempre início no indivíduo. O seu processo de criação ocorre continuamente, e em todos os níveis da organização, muitas vezes, de forma inesperada ou não planejada (*apud* Dalkir, 2005, pp. 52-53). Deste modo, a criação de conhecimento consiste num processo social, interativo e em espiral, entre os indivíduos, durante a transformação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 62-63).

Torna-se assim importante, distinguir os dois tipos de conhecimento existentes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro tipo depende muito das experiências pessoais acumuladas, valores, ideais e até mesmo de emoções, sendo a sua comunicação, partilha e formalização difícil por esse motivo (Ex: intuições, palpites e visões mais subjetivas). O conhecimento tácito é ainda constituído por duas dimensões de conhecimento. A primeira dimensão é a técnica que “engloba o tipo de habilidades pessoais informais, muitas vezes referidas como *know-how*”, e a segunda dimensão, é a cognitiva, que envolve “crenças, ideais, valores e modelos mentais, que estão profundamente enraizados nos indivíduos, sendo geralmente tomados como garantidos”. Refira-se, que é esta a dimensão, que molda a perceção sobre o mundo em que vivemos (Nonaka & Konno, 1998, p. 42).

Já o conhecimento explícito pode ser facilmente partilhado e transmitido, entre os indivíduos, de diversas formas formalizadas, como em “dados, fórmulas científicas, especificações, manuais, etc.” (Nonaka & Konno, 1998, p. 42).

No sentido do que acima foi referido, é importante salientar que existem quatro modos diferentes de conversão de conhecimento. O primeiro modo encontra-se no processo de socialização, ou seja na passagem de conhecimento tácito para tácito; o segundo modo remete para o processo de externalização, ou seja, a passagem de conhecimento tácito para conhecimento explícito; no terceiro modo tem-se a passagem de conhecimento explícito para explícito (processo de combinação) e, por fim, o último modo, é o processo de internalização, ou seja, a passagem de conhecimento explícito para o conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62).

Passemos agora, a uma breve explicação dos diferentes modos de conversão de conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995). A socialização consiste na

partilha de conhecimento tácito durante as interações presenciais e tipicamente sociais (Ex: processo de transferir ideias para colegas, uma vez que exige a partilha de conhecimento pessoal e a criação de um lugar-comum - ou "Ba") (Nonaka & Konno, 1998, p. 43). O seu objetivo é alcançar um consenso, através da partilha de modelos mentais, com o intuito que surjam novas ideias, formas de aprendizagem ou interações de cariz orientativo. Assim, a socialização apresenta-se como uma das formas mais fáceis de troca de conhecimento. Porém, a sua “maior vantagem é simultaneamente a sua maior desvantagem, uma vez que o conhecimento permanece tácito e raramente é capturado, observado ou escrito em qualquer lugar, permanecendo apenas na mente dos “indivíduos originais”. Todavia, o processo de aquisição de conhecimento tácito não está estritamente vinculado à linguagem, uma vez que a socialização “consiste em compartilhar experiências através da observação, imitação e prática” (Nonaka & Takeuchi, 1995 *apud* Dalkir, 2005, p. 54).

No que toca ao processo de externalização, este pode ser definido como "um processo de criação de conhecimento em que o conhecimento tácito se torna explícito, adquirindo a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 4). Na prática, a externalização é apoiada em dois fatores: a conversão do conhecimento tácito em explícito, que implica não só a utilização de técnicas, que ajudem a expressar as ideias – destacando-se o diálogo - (uma vez que este permite "ouvir e contribuir para o benefício de todos os participantes"), e a tradução do conhecimento tácito, altamente pessoal ou profissional, em formas que sejam compreensíveis para a generalidade dos indivíduos (Nonaka & Konno, 1998, p. 44). Nesta fase, “os indivíduos são capazes de articular o conhecimento e o *know how*”, sendo que o conhecimento previamente tácito pode ser escrito, gravado, desenhado ou tornado concreto de alguma forma (...) (Nonaka & Takeuchi, 1995 *apud* Dalkir, 2005, pp. 54-55).

Quanto ao processo de combinação, este “envolve a conversão de conhecimento explícito em conjuntos mais complexos (...)”. Não é criado conhecimento novo, mas sim, realizada uma nova combinação ou representação de algo já existente. Nesta fase, os processos de comunicação, difusão e sistematização do conhecimento, assumem uma elevada importância, estando dependentes de três processos. O primeiro é a captura e integração de novos conhecimentos explícitos (Ex: dados públicos); o segundo é a disseminação do conhecimento explícito, baseada “no processo de transferência direta” através de apresentações ou reuniões, e o último, é o processamento de edição de

conhecimento explícito, para este se tornar mais útil (Ex: utilização de planos, relatórios ou dados de mercado). Refira-se que é nesta fase que ocorre a “base para o acordo”, permitindo que a organização tome medidas práticas concretas (Nonaka & Konno, 1998, p. 45).

Por fim, na internalização ocorre a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, sendo necessário que o “indivíduo identifique o conhecimento relevante para si próprio dentro do conhecimento organizacional”. Deste modo, os indivíduos acedem ao campo do conhecimento do grupo e da organização, “através da difusão e incorporação de comportamentos e modelos mentais” (Nonaka & Konno, 1998, p. 45).

Estes autores explicam ainda algumas condições para a criação de conhecimento organizacional, nomeadamente a intenção (formulação duma estratégia numa configuração de negócios); autonomia (condição pela qual os indivíduos atuam de forma autónoma); redundância (existência de informações que vão para além dos requisitos operacionais imediatos dos membros organizacionais); rotação estratégica de pessoal e diversidade interna (Nonaka & Takeuchi, 1995 *apud* Dalkir, 2005, pp. 57-58).

#### **1.4. “Ba” do Conhecimento**

O conceito de “Ba” foi inicialmente introduzido por Kitaro Nishida, um filósofo Japonês, e mais tarde desenvolvido por Shimizu. Em 1998, Nonaka & Konno, adaptam este conceito ao contexto empresarial, desenhando um modelo próprio de criação de conhecimento, com o intuito de demonstrar a importância dos espaços de partilha de conhecimento. Segundo estes autores, o “Ba” promove os relacionamentos interpessoais, podendo ser um espaço físico (escritório ou sala de uma reunião); um espaço virtual (videochamada ou uma *mailing list* interna); um espaço mental (partilha de vivências/experiências/ideias) ou a combinação do que atrás foi referido (Nonaka & Konno, 1998, pp. 40-41).

O conceito de “Ba” unifica os diferentes espaços (físico, virtual e mental) e existe em diversos níveis, níveis esses, que quando conectados, formam um “Ba” maior, conhecido como “*basho*”. Saliente-se, que quando nos referimos a este conceito, devemos ter em conta, que o uso do conhecimento, é diferente do uso de outros recursos tangíveis (dado este ser intangível). Assim, “o uso do conhecimento requer a concentração dos seus recursos num determinado espaço e tempo, sendo o “Ba” a recolher o conhecimento aplicado da área e a integrá-lo” (Nonaka & Konno, 1998, p. 41).

Existem 4 tipos de “*Ba*”, sendo que cada um deles, suporta um processo de conversão específico, acelerando o processo de criação do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998, pp. 45-46). Vejamos:

***Originating ba*** é o momento no qual se inicia o processo de criação do conhecimento, representando a fase da socialização, em que as experiências cara-a-cara se apresentam como a chave para a conversão e transferência de conhecimento tácito (Nonaka & Konno, 1998, p. 46).

***Interacting ba*** representa o processo de externalização e é definido como o lugar onde o conhecimento tácito é explicitado, sendo construído mais conscientemente, em comparação ao “*ba*” anterior. O diálogo é fundamental, já que é através deste, que os modelos mentais e habilidades dos indivíduos, são convertidos em termos comuns, recorrendo-se por exemplo ao uso extensivo de metáforas (Nonaka & Konno, 1998, p. 47).

***Cyber ba*** representa a fase da combinação e define-se como um lugar de interação virtual. A combinação de novos conhecimentos explícitos com outros existentes, cria e sistematiza conhecimento explícito em toda a organização. A combinação deste tipo de conhecimento “é apoiada de forma mais eficiente em ambientes colaborativos que utilizem as TIC” (Nonaka & Konno, 1998, p. 47).

***Exercising ba*** representa a fase da internalização, facilitando a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Assim, “a internalização do conhecimento é continuamente aperfeiçoada pelo uso de conhecimento formal (explícito) na vida real ou em aplicações simuladas” (Nonaka & Konno, 1998, p. 47).

No entanto, o “*ba*” da organização não é apenas o acumular de diferentes informações, possuindo igualmente o dinamismo necessário para a criação sistemática de novos conhecimentos, através do ciclo de conversão e reconversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (Nonaka & Konno, 1998, p. 47).

### **1.5. Aprendizagem Organizacional**

Tal como acontece com o tema da Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem Organizacional, também é abordada em diferentes áreas do saber como a Filosofia, Sociologia, Psicologia ou Educação, não existindo porém uma única definição deste conceito.

Autores como Easterby-Smith (1997), afirmam que sobre este tema, existem duas abordagens teóricas principais, ainda que o fenómeno em estudo seja o mesmo (aprendizagem no contexto da organização). Temos, teoricamente, por um lado, a aprendizagem organizacional (que incide sobre as dimensões do processo de aprendizagem) e, por outro lado, a organização da aprendizagem (que incide sobre as características da organização que pretende que o processo de aprendizagem organizacional se realize) (p. 1103).

Já Nicolini & Meznar (1995), afirmam a existência de pelo menos uma dupla explicação para a diversidade de posições teóricas existentes. Pode dever-se, por um lado, ao facto da aprendizagem organizacional ser um fenómeno multifacetado (o que levou a que Huber (1991) construísse uma classificação completa dos seus processos, que por sua vez, são constituídos por um determinado número de subprocessos: aquisição de conhecimento; distribuição de informação; interpretação de informação e memória organizacional). E por outro lado, pode resultar das diferentes conceptualizações sugeridas, uma vez que existem diferentes interpretações deste fenómeno (como é o caso de Shrivastava (1983) que explicita quatro perspetivas diferentes e interligadas, com base em pressupostos teóricos distintos. Segundo este autor, a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma experiência institucionalizada; como uma adaptação; como uma partilha de pressupostos e como um conjunto de relações resultantes de ações e conhecimentos desenvolvidos) (Nicolini & Meznar, 1995, pp. 734-735).

Para os autores acima referidos, Nicolini & Meznar (1995), a aprendizagem organizacional apoia-se na teoria, da construção social da realidade, presente na sociologia do conhecimento, salientando seu carácter institucional (pp. 39-40).

Pode-se então concluir que a perspetiva adotada dependerá não só do objetivo principal estabelecido, como também, da característica da aprendizagem que irá ser analisada.

Cronologicamente, Prange (2001) afirma que os primeiros artigos sobre o tema surgiram na década de 60, sendo que só no final da década seguinte é que estes começaram a ser publicados mais regularmente. Relativamente a esse período, alguns dos autores que merecem um maior destaque são March e Olsen (1975), Duncan e Weiss (1979) e Argys e Schon (1978) (Prange, 2001, p. 42).

Os últimos autores baseiam-se em pressupostos cognitivistas, e dividem a aprendizagem em: aprendizagem de ciclo simples (*single-loop*), aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop*) e aprendizagem de ciclo triplo (*triple-loop*). A primeira envolve “a

deteção e resolução de problemas, segundo as regras estabelecidas pela organização”, mesmo que na prática os indivíduos afirmem seguir uma teoria e acabem por praticarem outra, originando “um comportamento defensivo em relação à deteção de erros (...) e à sua consequente correção” (Argyris & Schon, 1978 *apud* Amorim & Fischer, 2009, p. 111). Probst & Buchel (1997) consideram a aprendizagem de ciclo simples como adaptativa, dado ser através desta, que a empresa se adapta ao seu ambiente. “O pressuposto da aprendizagem adaptativa, é o de que a organização reage aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros das teorias em uso, mantendo-as alinhadas às normas existentes”, ou seja, apesar de se verificar um ajuste aos fatores ambientais, não existe um questionamento das normas e valores em vigor (*apud* Perin, Sampaio, Duhá, & Bitencourt, 2006, p. 5).

A aprendizagem de ciclo duplo envolve “a revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são então adequadamente alterados” e, por último, a aprendizagem de ciclo triplo, caracteriza-se pelo “desenvolvimento da habilidade de aprender, isto é, o tema da aprendizagem é a aprendizagem em si.” (Probst & Buchel, 1997 *apud* Perin, Sampaio, Duhá, & Bitencourt, 2006, pp. 5-6).

Ao longo dos anos seguintes, o volume de publicações foi crescendo em vários países, tornando-se num dos temas mais significativos para os estudos organizacionais. Durante as décadas de 80 e 90, salientam-se os trabalhos de Lawrence e Dyer (1983), Senge (1990) e Huber (1991). Apesar deste tema, ser abordado de forma diferente por cada um dos autores referidos, é consensual o facto de que a aprendizagem acaba sempre por trazer para a organização, vantagens competitivas, quer ao nível interno, quer ao nível externo (Lopes, et al., 2000, pp. 45-50).

É nesse sentido, que Fiol & Lyles (1985) indicam pontos de consenso, nomeadamente “alinhamento ambiental; distinção entre aprendizagem individual e organizacional e fatores contextuais no processo de aprendizagem: cultura, estratégia, estrutura e ambiente” (Fiol & Lyles, 1985, pp. 803-805).

Senge (1990) introduz o conceito de *learning organizations*, explicando todo o processo associado à sua criação, e salientando a crescente importância da GC face à gestão do capital. O autor define estas organizações como “(...) organizações onde as pessoas podem expandir continuamente a sua capacidade de criar os resultados que desejam (...), onde a aspiração coletiva é posta em liberdade e, onde as pessoas estão continuamente a aprender como um todo” (p.8). Assim, tal como acontece nas *learning*

*economy*, o mesmo acontece nas *learning organizations*, em que o conhecimento e a aprendizagem constante, são peças fundamentais.

Esta linha de pensamento pode ser associada à caracterização de Nonaka (1991, p.97), que afirma que a “invenção de novos conhecimentos não é uma atividade especializada mas sim (...) uma forma de ser, em que todos que fazem parte da organização são trabalhadores do conhecimento” (*apud* Garvin, 1993).

Neste sentido, Senge (1990), sugere cinco matérias em que as organizações se baseiam para construir as *learning organizations*, nomeadamente, o pensamento sistémico; o domínio pessoal; modelos mentais; visão partilhada e aprendizagem em grupo. Contudo, apesar destas matérias se desenvolverem em simultâneo, o pensamento sistémico é aquele que funciona como ponto de união e integração entre todas (pp. 10-12).

Garvin (1993), define uma *learning organization* como “uma organização qualificada na criação, aquisição e transferência de conhecimento bem como na modificação de seu comportamento para que novos conhecimentos sejam refletidos”. Este autor salienta a importância da criação de novas ideias e da inovação, referindo igualmente, que essas ideias podem ser geradas internamente ou de forma externa à organização, sendo em qualquer um dos casos o motor para que melhorias organizacionais sejam alcançadas. Contudo, para que essas melhorias sejam efetivamente concretizadas, as ideias sugeridas têm que se refletir nas práticas organizacionais diárias (Garvin, 1993).

De acordo com esta visão, as *learning organizations* possuem especialização em cinco matérias, nomeadamente na “resolução sistemática de problemas; na utilização de novas abordagens; na aprendizagem com base em experiências pessoais; na apreensão das *best practices* e na transferência de conhecimento de forma rápida e eficaz”. Verifica-se desta forma, uma concordância com a perspectiva de Senge (1990). Cada uma destas matérias possui um *mindset* diferente, sendo por isso necessário a integração de cada uma, nas operações diárias da organização, possibilitando assim uma melhor gestão e controlo do grau de aprendizagem (Garvin, 1993).

Camara, Rodrigues, & Guerra (2003) também desenvolveram um modelo de Aprendizagem Organizacional, indicando cinco elementos principais: análise e resolução de problemas; aprendizagem com base na própria história e experiência passadas; experimentação de novas práticas; adoção das *best practices* utilizadas no exterior e transferência de conhecimento dentro da organização (p. 406).

Torna-se novamente importante referir, os autores supra referidos, Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que os seus trabalhos também são frequentemente aplicados ao tema da aprendizagem organizacional, na medida em que no processo de externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito) se dá a criação do conhecimento organizacional (p. 73).

Neste sentido, também o modelo elaborado por Crossan, Lane & White (1999), apresenta semelhanças com a perspetiva acima referida. Estes autores explicitam primeiramente três planos distintos de aprendizagem (individual, grupal, organizacional), esclarecendo, que esses planos estão interligados por quatro processos sociais e psicológicos: intuição (processo de procura de novos conhecimentos, no conhecimento tácito dos indivíduos); interpretação (elo de ligação entre os níveis de aprendizagem individual e grupal); integração (elo de ligação entre o nível grupal e organizacional) e institucionalização (processo em que a organização explora conhecimentos previamente adquiridos através da memória tangível) (p. 525).

Conclui-se assim, que a aprendizagem organizacional, se apresenta como uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que fornece os meios para a difusão do conhecimento e resolução de problemas. Para além disso, saliente-se que quanto maior a capacidade de aprendizagem e adaptação, maior o sucesso da organização.

## **1.6. O Sindicalismo no setor da Saúde, em Portugal**

Segundo Bain & Price (1980), os sindicatos definem-se como uma “organização de trabalhadores que visa representar os interesses dos seus membros perante os empregadores e em algumas circunstâncias perante o Estado, mas que não é dominada por nenhum deles” (*apud* Wallerstein & Western, 2000, p. 357).

### **1.6.1. Contextualização Histórica**

Até 1969, os movimentos sindicais organizados em Portugal, quer os legais, quer os clandestinos foram praticamente inexistentes (UGT, s.d.), sendo que até à Revolução de Abril de 74, o modelo sindical e de relações de trabalho, seguia o padrão inspirado no modelo fascista italiano que vigorava noutros países: modelo de sindicato único (nacional e de organização vertical). Porém, a sindicalização não era voluntária, pois “todos os trabalhadores eram obrigados a pagar taxas (imposto sindical) (Rodrigues, 2009, pp. 68-69).

Após o 25 de Abril, o princípio da pluralidade sindical foi reconhecido e os Sindicatos “passam a ser livres e independentes e a ter uma intervenção de defesa efetiva dos seus associados, para reivindicar melhores salários, melhores condições de trabalho e reconhecimento da profissão”. Da Revolução dos Cravos, nasceram também os Sindicatos para defesa dos Enfermeiros (SEP, s.d.).

Durante a década de 80 e 90, as taxas de sindicalização baixaram drasticamente e o declínio do sindicalismo passou a ser visto “como algo amplo e profundo que compromete o futuro da instituição sindical” (Rodrigues, 2009, pp. 7-8). É no decorrer desses anos, com a entrada de alguns DL (como o DL 305/81, de 13 de Novembro e o D.L. 178/85, de 23 de Maio) que a Carreira de Enfermagem é redefinida (SEP, s.d.).

Em Abril de 1988, o SEP é criado, passando a atuar a nível nacional, sendo a sua capacidade de mobilização, demonstrada através da organização de greves nacionais. Durante os anos 90, a Carreira de Enfermagem é novamente redefinida, e através do D.L. 104/98 de 21 de Abril, é criada a Ordem dos Enfermeiros (SEP, s.d.).

Com a entrada no novo milénio, são publicadas alterações à Lei de Bases da Saúde e regime de gestão hospitalar, provocando diversas alterações no contexto profissional dos Enfermeiros. Durante o decorrer do ano de 2003, verificam-se diferentes formas de luta sindical, como por exemplo a proposta de Caderno Reivindicativo. No ano de 2008, saliente-se a publicação do D.L. 12-A/2008, de 27 de Fevereiro sobre a Lei-Quadro dos Vínculos, Carreiras e Remunerações e a assinatura do Memorando de Entendimento entre os Sindicatos de Enfermagem (SEP; Sindicatos dos Enfermeiros da Região Autónoma da Madeira – SERAM; Sindicato Independente dos Profissionais de Enfermagem – SIPE e Sindicato dos Enfermeiros – SE) (SEP, s.d.).

Em 2010, a luta sindical incide sobre a negociação dos níveis salariais, sendo que em 2013 e 2015, são entregues ao Ministério da Saúde, novos Cadernos Reivindicativos, com a identificação dos problemas existentes nas diferentes áreas (como por exemplo, desenvolvimento profissional e salarial, regimes de trabalho, etc.) e respetivas propostas de resolução (SEP, s.d.).

Ainda no ano de 2015, são iniciados os procedimentos para uma possível negociação de Acordo Coletivo de Trabalho, sendo este assinado ao final de 3 anos. O seu objetivo era o de regular “diversas matérias para os enfermeiros com contrato individual de trabalho, nomeadamente, as 35 horas, as regras da avaliação do desempenho e os procedimentos concursais” (SEP, s.d.).

Atualmente, o SEP possui 30 anos de existência e apresenta-se como o sindicato do setor, mais representativo em Portugal. Em termos de denominação, segundo o art. 1º do Estatuto do SEP, este é “uma pessoa coletiva de direito privado, de base associativa, sem fins lucrativos, constituída por profissionais de enfermagem titulados pela Ordem dos Enfermeiros”. Já o art. 51º nº1, do mesmo estatuto, refere que o SEP assenta numa “participação ativa dos enfermeiros desde o local de trabalho e desenvolve-se a partir da organização sindical de base”. Neste sentido, deverá ser analisado o art. 58º, que explica a organização sindical de base. Assim, segundo o art. 58º nº1, esta “é constituída pela seção sindical, de que fazem parte os associados do sindicato que exercem a sua atividade profissional num mesmo local de trabalho ou em vários locais de trabalho”. Esta organização é constituída por dois órgãos diferentes, nomeadamente a comissão sindical e os delegados sindicais. (Tribunal de Justiça, 2011, p. 3321; 3328).

Segundo o art. 59º nº1, os delegados sindicais são “associados do Sindicato, eleitos pelos trabalhadores, que atuam como elementos de direção, coordenação e dinamização da atividade do Sindicato no serviço, setor ou local de trabalho”. Já no nº2, é explicado o local onde os delegados sindicais exercem a sua atividade, neste caso:

junto dos serviços ou nos diversos locais de trabalho de um mesmo serviço ou de determinadas áreas geográficas quando o número e a dispersão de enfermeiros por locais de trabalho o justifiquem (Tribunal de Justiça, 2011, p. 3329).

Tornou-se importante proceder à explicação acima, uma vez que os delegados, são a amostra escolhida para o presente estudo.

### **1.6.1. Sindicalismo e uso das TIC**

Tal como acima explicado, a crise sofrida pelos Sindicatos, traduziu-se por um lado, no decréscimo do número de associados e consequentemente, num decréscimo das taxas de sindicalização, e por outro lado, na perda de influência e poder negocial.

No sentido de tentarem combater esta situação, os Sindicatos têm tentado implementar algumas medidas, que possibilitem de alguma forma “o seu renascer”, como por exemplo “a adoção das TIC e da Internet, que podem ser utilizadas (...) com o intuito de desburocratizar e de romper as tendências oligárquicas”. As diferentes tecnologias e a própria internet, são vistas por alguns autores, como facilitadores “dos níveis de transparência organizacional e da promoção de oportunidades efetivas de participação dos membros”. Com o aumento destes níveis, aumentaria também a confiança e

credibilidade dos associados ao sindicalismo, número que tem também decrescido dado algumas causas de desfiliação terem origem interna aos sindicatos (Alves, 2015, p. 159).

Assim, quando reconhecida a importância da internet, esta pode ser utilizada pelos sindicatos segundo três dimensões principais. A primeira dimensão está ligada por um lado, à partilha de todo o tipo de informação sobre o setor (através aos *sites*, plataformas de partilha de notícias, vídeos ou fotografias e redes sociais), e por outro lado, à obtenção de conhecimento (por exemplo através de *plataformas de e-learning*); a segunda dimensão remete tendencialmente para a mobilização, utilizando para isso, as ferramentas acima referidas ou outros meios como os blogues, *chats*, e *mailing lists* e, a terceira dimensão, pretende favorecer a criação de comunidades virtuais e reforçar as pontes entre os sindicatos e outras instâncias externas (Alves, 2015, pp. 163-165).

Assim, com uma boa utilização, a internet, pode apresentar-se como um canal promotor do aumento da transparência dos sindicatos, através da partilha de normas; estatutos; formas de governação ou de documentos que “permitam aos associados ou potenciais sócios a possibilidade de discutirem e deliberarem de modo informado” (Alves, 2015, p. 170).

Curiosamente, até 2011, os sindicatos com maior presença na internet pertenciam ao setor da saúde (com 91,7%), como se pode verificar no gráfico 7 do anexo B (Alves, 2015, p. 166).

Em termos gerais, a maioria dos sindicatos possui uma ligação entre o *site* e as *redes sociais* (sendo a mais utilizada por estes, o *Facebook*). No caso do SEP, o seu *site* está ligado ao *Facebook* (que é utilizado com o objetivo de publicar/denunciar diferentes situações “e manter os enfermeiros mobilizados em defesa da profissão e do SNS”, sendo publicadas também “questões que extravasam o domínio laboral”) e ao canal de *Youtube* (Alves, 2015, pp. 168-169) (Alves & Levezinho, 2014, p. 613).

Para além do atrás referido, verifica-se igualmente que na totalidade dos sindicatos do setor da Saúde, o SEP é o único que não só dá a possibilidade de formação através de uma plataforma de *e-learning*, como disponibiliza igualmente, informação para grupos específicos (neste caso, para Enfermeiros mais jovens) (Alves & Levezinho, 2014, p. 608).

Contudo, no geral, verifica-se uma reduzida interatividade, por parte dos sindicatos, nos diferentes canais digitais, sendo predominante a comunicação unidirecional. Desta forma, ao contrário do pretendido, a sua presença “*online*”, não está a contribuir, nem para uma maior transparência organizacional, nem para uma

participação mais ativa dos associados. Deste modo, “em vez de contribuir para abrir, o modo como a rede está a ser utilizada acabará por contribuir antes para uma perpetuação do fechamento organizacional”, sendo a resistência interna, o maior obstáculo dos sindicatos na adoção das TIC (Alves, 2015, pp. 175-176) (Alves & Levezinho, 2014, p. 608).

Conclui-se assim que apesar do potencial de utilização, as TIC estão a ser mal utilizadas pelos sindicatos, que apresentam uma transparência organizacional muito reduzida (como atrás referido), com ausência de informação disponível sobre tomada de decisões e documentos relevantes.

### **1.7. Modelo Teórico**

Como supra referido, numa Economia cada vez mais globalizada e digitalizada, o conhecimento ganha o seu destaque. Esta “nova” Economia obriga a enormes reorganizações das estruturas laborais em diferentes áreas, incluindo na da saúde.

Perante este cenário, os sindicatos assumem um papel extremamente relevante, uma vez que são determinantes na regulação dos contextos laborais.

Desta forma, procuramos analisar o processo de criação de conhecimento no SEP, através do modelo proposto por Nonaka & Takeuchi (1995) e Nonaka & Konno (1998), o modelo SECI e do “*Ba*” do Conhecimento, respetivamente.

## Capítulo II – Metodologia de Investigação

### 2.1. Método de Recolha e Análise dos Dados

Tendo como base o modelo de GC de Nonaka & Takeuchi (1995), o principal objetivo desta investigação é verificar como é que a utilização de práticas de GC, pode otimizar o funcionamento de um Sindicato da área da Saúde.

De modo a acedermos à perceção dos dirigentes nacionais, relativamente às práticas de GC existentes no seu Sindicato, assumimos que a metodologia quantitativa se apresenta como a mais adequada. Malhotra (2001) refere que este tipo de metodologia tem como principal foco, a quantificação dos dados e consequente aplicação de uma análise estatística (p. 155).

#### 2.1.1. Amostra

Relativamente à amostra, foi selecionada uma amostra intencional, (não probabilística), tendo sido selecionados, os 70 dirigentes nacionais do SEP (50 + 20 suplentes), por serem o grupo que melhor representa o sindicato em causa.

#### 2.1.2. O inquérito por questionário

No que diz respeito ao método de recolha de dados, foi utilizado o inquérito por questionário. Para a sua elaboração, começámos pela delimitação do problema em estudo e definição de objetivos; seguidamente, preparámos o inquérito, efetuando um pré-teste a 3 elementos da amostra para perceber se as perguntas estavam formuladas de uma forma clara e objetiva e, posteriormente, escolhemos a forma de administração do questionário, realizando os ajustes necessários. Após obtenção das respostas, analisamos os resultados e, por último, formulamos as conclusões.

Os inquéritos são classificados, consoante a forma como são preenchidos. Designa-se inquérito de “administração indireta”, quando não é o inquirido a preencher diretamente as respostas, mas sim o investigador, e como inquérito de “administração direta”, quando o preenchimento é feito pelo inquirido. No segundo caso, o inquérito pode ser entregue em mão, enviado por correio ou através de outro meio (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188).

Na presente investigação, os inquéritos (vide anexo A - Questionário) foram preenchidos através de uma plataforma *online* (*Google Forms*). Os dirigentes receberam um *e-mail* inicial, com a apresentação do estudo e com o *link* do questionário, e posteriormente, pela falta de aderência, foram enviados diversos pedidos de reforço de

resposta, reencaminhados pela Enf. Guadalupe Simões (responsável pelo contacto com o meio académico), através de uma *mailing list* interna.

Para além do reenvio dos *e-mails*, foram também efetuados contactos telefónicos, quer para incentivar um maior número de respostas, quer para dar mais credibilidade ao questionário.

O prazo de resposta decorreu entre 28 de Julho e 28 de Agosto de 2018, tendo sido prolongado até 28 de Setembro, pela falta de aderência. Mesmo ao final dos 2 meses, obteve-se apenas um total de 28 respostas.

O presente inquérito está dividido em cinco partes. A primeira parte corresponde ao perfil do inquirido; a segunda parte corresponde a perguntas que incidem sobre a obtenção de conhecimento; a terceira parte remete para a partilha do conhecimento; a quarta parte aborda questões ligadas às práticas de GC e, por fim, a última parte analisa a tecnologia como facilitador da GC.

O questionário é constituído por 41 afirmações, acrescendo a este número os dados sociodemográficos dos inquiridos. A única resposta aberta foi a da “idade”, sendo as restantes em forma de escala de *Likert* (34 questões). Nesta investigação, utilizámos 5 níveis (do “Discordo fortemente” até ao “Concordo fortemente”), tendo sido acrescentado mais um nível, classificado como “Não Sei”. Quanto às restantes questões, foram elaboradas em forma de respostas múltiplas.

### **2.1.3. Método de Análise dos Dados**

O método de análise escolhido foi a análise estatística, utilizando o programa *IBM SPSS Statistics 25*.

O tratamento estatístico descritivo baseou-se no cálculo de medidas de posição como a média, análise de tabelas de frequências e gráficos, para entendimento da base de dados e resumo das respostas dos inquiridos. Todas as variáveis incluídas no inquérito foram inseridas, procedendo-se igualmente, a algumas recodificações para um melhor entendimento.

As variáveis sociodemográficas consideradas foram: idade, género, habilitações literárias, nível de carreira e anos de atividade sindical.

A variável idade foi reorganizada em classes, dado existirem idades que apenas um inquirido possuía, o que não justificava a sua colocação. Para a reorganização atrás referida, analisou-se os quartis.

Quanto à variável “Nível na Carreira”, no inquérito, foram dadas duas opções de escolha, com base no Decreto-Lei 248/2009, de 22 de Setembro. Segundo este DL existem duas categorias de carreira: Enfermeiro e Enfermeiro principal. A principal diferença (para além da remuneração) é que na segunda categoria são contempladas funções de chefia, coordenação de equipas e de trabalhos (Ministério da Saúde, 2009).

Para avaliar a consistência interna, foi determinado o *Coefficiente de Correlação de Pearson*. Os coeficientes de correlação podem variar entre -1 e +1, sendo que quanto mais perto se aproximarem do valor atrás referido, mais perfeita é a correlação (Pereira & Patrício, 2015, pp. 97-98). Segundo Cohen (1988) se  $r$  assumir valores entre 0,1 e 0,29 são considerados como pequenos, valores entre 0,3 e 0,49 são considerados como médios e valores entre 0,5 e 1 são considerados como grandes (Cohen, 1988).

Determinou-se também a fiabilidade do questionário, através do coeficiente – *Alfa de Cronbach*, que pode variar entre o valor de 0 e 1. Quanto mais próximo de 1 for o valor, mais consistência e fiabilidade terá o questionário (Pereira & Patrício, 2015, pp. 114-115).

Procedeu-se ainda à realização de diversas tabelas cruzadas, entre as diferentes variáveis bem como à análise das questões com respostas múltiplas.

Por fim, realizou-se uma análise de componentes principais, com o objetivo de “converter um conjunto de observações de variáveis possivelmente correlacionadas a um fator (...)” (Pereira & Patrício, 2015).

Relativamente às variáveis dependentes foram consideradas as seguintes variáveis:

- Obtenção de conhecimento;
- Partilha de conhecimento;
- Formalização do conhecimento;
- Acesso ao conhecimento;
- Utilização do Conhecimento;
- Organização do conhecimento;



## Capítulo III – Análise e Discussão dos Dados

### 3.1. Análise dos Dados

#### 3.1.1. Caracterização sócio demográfica da amostra

A amostra em causa incluiu a participação de 28 inquiridos, todos estes dirigentes nacionais do SEP, a exercerem funções de enfermeiros, entre 28 de Julho e 28 de Setembro de 2018. 57,1% das respostas foram preenchidas por dirigentes do género feminino e 42,9% do género masculino (vide tabela 6 do anexo B). Em termos de idade, 25% da amostra possui entre 32 a 38 anos; 29,2% têm entre 39 a 46 anos; com a mesma percentagem temos também os dirigentes com 47 a 53 anos e, por fim, com 16,7% situam-se os dirigentes com idades entre 54 a 64 anos (conferir tabela 7 do anexo B).

Quanto às suas habilitações literárias, 67,9% dos dirigentes são Licenciados e 32,1% possuem o grau de Mestres (ver tabela 8 do anexo B). Relativamente ao nível na carreira (vide tabela 9 do anexo B), a maioria dos dirigentes desempenha funções de Enfermeiros (85,7%), enquanto que os restantes inquiridos desempenham funções de Enfermeiros Principais (14,3 %). Estes valores poderão sugerir, que devido ao facto da maioria dos dirigentes, conjugarem funções de enfermeiros e de dirigentes, estes acabaram por não atingir funções de chefia na sua carreira.

No que diz respeito aos anos de atividade sindical, na globalidade, os dirigentes inquiridos, possuem mais de 10 anos de atividade sindical (71,4%), seguindo-se os dirigentes com 5 até 10 anos (21,4 %) e, por fim, os dirigentes que possuem apenas entre 3 a 5 anos (7,1%). Este último valor, poderá ser justificado, pelo declínio que se tem verificado nas taxas de sindicalização e na falta de aderência dos jovens. Aproximadamente  $\frac{3}{4}$  (75%) dos dirigentes inquiridos possuem mais de 10 anos de atividade.

		Anos_de_atividade_sindical		Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
		Frequência	Porcentagem		
Válido	3 a 5 anos	2	7,1	7,1	7,1
	De 5 anos até 10 anos	6	21,4	21,4	28,6
	Mais de 10 anos	20	71,4	71,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Quadro 1.3: “Nível na Carreira” e “Obtenção de conhecimento”

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

### **3.1.2. Síntese dos resultados obtidos**

#### **3.1.2.1. Nível na Carreira e Obtenção de Conhecimento**

Embora haja uma disparidade, relativamente ao número de respostas dadas por enfermeiros vs enfermeiros principais, verifica-se que 58,3% dos enfermeiros concordam fortemente que no SEP se dedica tempo a obter conhecimento. Quanto aos 4 enfermeiros principais, apenas 1 respondeu concordar fortemente com a dedicação de tempo na obtenção de conhecimento.

Contudo, no geral, 53,6% dos inquiridos concordam fortemente que se dedica tempo a obter conhecimento no SEP (vide tabela 10 do anexo B).

#### **3.1.2.2. Anos de Atividade Sindical e Obtenção de Conhecimento**

No que diz respeito aos anos de atividade sindical e obtenção de conhecimento, não parece existir qualquer tipo de alteração relativamente ao ponto anterior. Assim, 53,6% dos inquiridos, independentemente dos anos de atividade sindical que possuem, concordam fortemente em ser dedicado tempo a obter conhecimento no SEP (ver tabela 11 do anexo B).

#### **3.1.2.3. Género e Obtenção de Conhecimento**

Verifica-se uma forte concordância entre homens e mulheres, em ser dedicado tempo a obter conhecimento no SEP (53,6%) (vide tabela 12 do anexo B).

#### **3.1.2.4. Idade e Obtenção de Conhecimento**

Analisando a tabela 13 do anexo B, constata-se que dos 6 dirigentes com idades entre os 32-38 anos, apenas 1 concorda fortemente com a dedicação de tempo para obtenção de conhecimento no SEP. Relativamente aos 7 dirigentes, com idades entre os 39-46 anos, 5 concordam fortemente com a dedicação de tempo para obtenção de conhecimento. O mesmo se verifica com os 7 dirigentes com idades entre 47-53 anos. Por fim, dos 4 dirigentes, com idades entre os 54-64 anos, 2 deles concordam fortemente com a dedicação de tempo na obtenção de conhecimento.

Em termos globais, 54,2% dos inquiridos concordam fortemente que no SEP se dedica tempo a obter conhecimento.

#### **3.1.2.5. Nível na Carreira e Comunicação de Conhecimento**

Dos 24 dirigentes a exercerem funções de enfermeiros, 17 concordam fortemente que no SEP, se dedica tempo a comunicar o conhecimento obtido. Quanto aos 4 dirigentes

a desempenharem funções de enfermeiros principais, somente 1 concorda fortemente com a dedicação de tempo na comunicação de conhecimento obtido.

Globalmente, 64,3% dos inquiridos concordam fortemente que no SEP se comunica o conhecimento obtido (conferir tabela 14 do anexo B).

#### **3.1.2.6. Anos de atividade sindical e Comunicação de Conhecimento**

Observando a tabela 15 do anexo B, verifica-se pela primeira vez, a discordância de 1 dirigente com mais de 10 anos de atividade sindical, relativamente ao facto do conhecimento obtido no SEP ser comunicado. Contudo, a maioria dos inquiridos (64,3%) concordam fortemente com a dedicação de tempo na comunicação de conhecimento obtido.

#### **3.1.2.7. Género e Comunicação de Conhecimento**

Tal como no caso da obtenção de conhecimento, observa-se uma forte concordância, entre os dois géneros, sobre ser dedicado tempo a comunicar o conhecimento adquirido (64,3%) (vide tabela 16 do anexo B).

#### **3.1.2.8. Idade e Comunicação de Conhecimento**

Analisando a tabela 17 do anexo B, constata-se que dos 6 dirigentes com idades entre os 32-38 anos, 4 concordam fortemente com a dedicação de tempo na obtenção de conhecimento no SEP. O mesmo se passa com os 7 dirigentes com idades entre os 39-46 anos. Relativamente aos 7 dirigentes com idades entre 47-53 anos, 6 concordam fortemente com a comunicação do conhecimento obtido. Por fim, dos 4 dirigentes com idades entre os 54-64 anos, 2 concordam fortemente que no SEP se comunica o conhecimento obtido.

Em termos globais, 66,7% dos inquiridos concordam fortemente que no SEP se comunica o conhecimento obtido.

#### **3.1.2.9. Departamentos mais importantes na obtenção e partilha de conhecimento**

Na opinião dos 28 dirigentes, o departamento mais relevante do SEP na obtenção e partilha de conhecimento é o de “Comunicação e Informação” com 85,7% e 89,3%, respetivamente. A segunda escolha dos inquiridos, recai sobre o departamento de “Conflitos e Contencioso” e o de “Ação Reivindicativa – Setor Público”, ambos com 82,1% na obtenção de conhecimento e 75% na partilha.

Relativamente ao departamento considerado como menos relevante na obtenção e partilha de conhecimento, é nos dois casos o de “Gestão Administrativa e Financeira”, com 25% e 35,7% respetivamente.

Quanto aos departamentos indicados como mais importantes na partilha de conhecimento entre o sindicato e os associados (e vice-versa), temos o de “Comunicação e Informação” com 92,9%; o de “Ação Reivindicativa- Setor Público” com 78,6% e o “Centro de Documentação e Informação” com 67,9% (verificar gráfico 3 do anexo B).

Conclui-se assim, que mais de metade dos departamentos são importantes na obtenção e partilha de conhecimento (vide gráficos 1 e 2 do Anexo B).

### **3.1.2.10. Principais fontes de partilha de conhecimento entre o SEP e os associados**

O *e-mail* é considerado a fonte principal na partilha de conhecimento entre o SEP e os associados (e vice-versa), com um total de 100% de respostas. Com uma percentagem de 82,1 seguem-se as notícias publicadas nas redes sociais e em blogues e, por fim, a terceira fonte mais importante são as *Newsletters*, com uma percentagem de 75 (conferir gráfico 4 do anexo B).

### **3.1.2.11. Práticas de GC no SEP**

Para os dirigentes do SEP, as práticas de GC mais utilizadas são as “Reuniões” (com 100% de respostas); os “Encontros” e “Uso do *E-mail*” (ambos com 82,1% de respostas) e a Participação em Fóruns (com 71,4% de respostas). Com uma percentagem de 57,1 estão os Contactos telefónicos e as Redes Sociais; seguem-se os “Seminários, conferências e *workshops*” e a “Gestão de Documentos Eletrónicos” com 53,6% e as “Conversas de almoço/pausas” com 50%.

As práticas de GC que obtiveram valores intermédios foram os “Memorandos, notas e cartas” com 46,4%; “*Brainstorming*” e “Lições aprendidas” com 39,3%; “Portal de intranet” e “Partilha de vídeos” com 35,7%; “Comités com decisores políticos” com 32,1%; “Relatórios elaborados por peritos externos” com 25% e “Comunidades de Prática” e “*Benchmarking* interno e externo” com 21,4%.

Por fim, as práticas de GC, com uma utilização menos significativa, são o “Banco de competências individuais” (com 10,7%); a “*Plataforma de E-learning*” e “Revista” (com 3,6%) (vide gráfico 5 do anexo B).

### 3.1.2.12. Motivos para a implementação de práticas de GC

Na opinião dos dirigentes, as práticas de GC devem ser implementadas para a melhoria do desempenho do sindicato (96,4%); para uma maior transferência ou partilha de conhecimento entre o sindicato e os associados (92,9%) e, por fim, para a atração de novos associados (71,4%) (verificar gráfico 5 do anexo B).

### 3.1.2.13. Canais de comunicação existentes no SEP

A opinião dos inquiridos, é a de que os canais de comunicação que permitem uma maior divulgação de informação e partilha de conhecimento com os dirigentes, associados e sociedade civil são o *e-mail* (com 96,4% de respostas), o *site* e as redes sociais (ambos com 92,9% de respostas) e, por fim as *Newsletters* (com 71,4%) (vide gráfico 6 do anexo B).

### 3.1.3. Fiabilidade e Validade do Questionário

Para verificarmos a fiabilidade do questionário, devemos analisar os valores obtidos no coeficiente *Alfa de Cronbach*.

Na tabela 18 do anexo B, encontramos três casos com ausências de valores. Estes três casos têm de ser excluídos, restando assim 25 casos válidos. Relativamente ao quadro abaixo, este apresenta um valor estimado para o *Alfa de Cronbach* de 0,950 para os 34 itens da medida, o que nos leva a concluir que a escala possui uma consistência interna muito boa (Pereira & Patrício, 2015, p. 116).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,950	,954	34

Quadro 2.3: *Alfa de Cronbach* – Estatísticas  
Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

Observando a coluna “*Alfa de Cronbach* se o item for excluído” da tabela 2 do anexo B, percebemos qual o valor da consistência interna se o item for removido. Assim, a partir da sua análise, observamos uma consistência de 0,950. Para a obtenção de uma melhor consistência, poderíamos retirar os itens 6 e 8, dado que com a sua exclusão obteríamos um *Alfa de Cronbach* de 0,953. Contudo, optámos por manter os dois itens atrás referidos, uma vez que a consistência interna inicial, é bastante satisfatória.

Analizamos também o *Coefficiente de Pearson* (tabela 1 do Anexo B), tendo sido verificado que muitas das correlações, são pouco significativas, dado apresentarem valores inferiores a 0,30. Existem, contudo, algumas variáveis que apresentam entre si correlações mais significativas, uma vez que possuem valores próximos de 1. Isto significa que quando uma das variáveis aumenta, a que está correlacionada, aumentará também.

A partir das correlações mais significativas (quadro 3.3), conclui-se que quanto mais o conhecimento obtido for comunicado e, quanto mais este estiver formalizado e acessível aos dirigentes e aos associados, maior poderá ser a contribuição dos encontros, reuniões e congressos na obtenção de conhecimento sobre o setor. Consequentemente, a partilha de conhecimento entre a direção e os associados, será igualmente positivamente influenciada. Por outro lado, quanto mais partilha de conhecimento se verificar, mais eficaz será o trabalho em equipa e, maior o conhecimento individual de cada dirigente.

Verifica-se também, que quanto mais conhecimento for partilhado entre a direção e os associados, maior será a preocupação relativa à partilha do conhecimento relevante de cada associado. Nesse sentido, é importante referir a importância de uma comunicação bidirecional, pois esta fortalece não só a relação da direção com as bases, como possibilita que estas sejam ouvidas. Segundo os inquiridos, dedica-se mais tempo no SEP na partilha de conhecimento (67,6%) do que na sua obtenção (53,6%) (tabelas 4 e 5, do anexo B, respetivamente).

Relativamente aos métodos que tornam o conhecimento explícito e acessível, quanto mais estes forem utilizados, mais eficazes serão os processos de sistematização, identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de informação. Estes processos têm uma influência positiva na avaliação dos processos de trabalho, uma vez que possuem o objetivo de melhorar os serviços prestados aos associados. Por último, observa-se que o registo das melhores práticas e “lições aprendidas”, influencia positivamente o conhecimento individual dos dirigentes, e a forma como esse estará acessível a outros dirigentes sindicais.

P1 com P40	P2 com P8, P17 e P20	P20 com P33	P29 com P31 e P32
P8 com P28	P3 com P8, P31 e P32	P17 com P13 e P32	P31 com P32 e P36
P16 com P20	P13 e P16 e P20 e P33	P24 com P20, P28 e P36	P32 com P15
P30 com P29	P15 com P16, P17 e P20	P28 com P29 e P32	P33 com P36
P35 com P31, P33 e P36	P37 com P8, P32 e P38	P38 com P39	P39 com P8 e P33

Quadro 3.3: Correlações mais significativas

Fonte: Elaboração própria a partir de SPSS

Por último, pretendeu-se verificar a validade do questionário, averiguando se seria possível encontrar um número reduzido de fatores representativos da generalidade das mesmas variáveis. Para isso, foi utilizada a Análise Fatorial de Componentes Principais.

Através do critério da Proporção da Variância Total Explicada, ao analisarmos a tabela 3 do anexo B, verificamos que se retivéssemos apenas as 3 primeiras componentes, a variância por estas explicadas não chegaria a 70%. Por outro lado, se retivermos as 4 primeiras componentes obtemos 70,402% de variância explicada por estas, o que já é superior a 70%. Assim, pelo critério de proporção de variância total explicada retemos as 4 primeiras componentes.

Ao ser calculada a média da coluna total (ver tabela 3 do anexo B) obtém-se um resultado de aproximadamente 1. Assim, segundo o critério de Kaiser deverão ser retidas todas as componentes superiores a 1, ou seja, as 7 primeiras componentes.

Por último, através do critério do *Screen Plot*, (vide gráfico 8 do anexo B), devemos reter apenas a primeira componente principal, uma vez que é da primeira para a segunda componente que se verifica uma maior diferença nas variâncias explicadas (correspondendo ao segmento de reta com maior declive). Contudo, isso não significa uma redução da dimensionalidade deixada por explicar 54,137% (=100-45.863) da variação total.

Na seleção das componentes principais a reter, a aplicação de diferentes critérios, gera frequentemente diferentes decisões. Nesse sentido, foram utilizados os três critérios supra referidos, para perceber qual dos resultados se ajusta melhor ao contexto do problema e aos propósitos específicos da análise. Desta forma, e após analisados, conclui-se que se devem reter as 4 primeiras componentes principais.

### 3.2. Discussão dos Dados

Como se foi observando ao longo do presente estudo, com um uso contínuo e apropriado, a tecnologia pode apresentar-se como um facilitador da GC. Na análise supra, constatou-se que dos 12 canais de comunicação apresentados, apenas 4 são frequentemente utilizados pelo SEP (*e-mail*; *site*; redes sociais e *newsletters*). Este resultado, vai ao encontro do explicado na revisão da literatura por Alves (2015, pp. 168-169) que refere que o uso principal das TIC nos sindicatos, se dá através da utilização do *site* e das redes sociais, numa vertente comunicativa unidirecional. Acrescente-se, que apesar de Alves & Levezinho (2014, p.608), referirem o SEP como o único Sindicato a possuir uma plataforma de *e-learning*, esta não parece ter uma grande relevância, pois só 1 dos 28 inquiridos a sinalizou (como indica o gráfico 5 do anexo B).

Torna-se igualmente importante, confrontar os modelos teóricos escolhidos com os resultados obtidos, para um melhor entendimento da sua aplicabilidade. Como anteriormente explicado, segundo o Modelo SECI, a transformação do conhecimento tácito em explícito, dá-se através de 4 etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. A ideia é que cada indivíduo passe por todas as etapas, para que o conhecimento seja internalizado.

A cada etapa corresponde também um espaço de partilha de conhecimento (“*Ba*”) diferente. Assim:

- Socialização → *Originating Ba*;
- Externalização → *Interacting Ba*;
- Combinação → *Cyber Ba*;
- Internalização → *Exercising Ba*.

No SEP, os *Originating “Ba”* identificados foram os encontros e os *workshops*. Tal como exposto na revisão da literatura, este espaço de partilha possui um cariz individual, e é onde a criação do conhecimento tem início, maioritariamente com experiências cara-a-cara, que implicam a partilha de experiências, sentimentos ou emoções. Segundo os autores deste modelo, Nonaka & Konno (1998), o “*Ba*” torna-se mais eficaz quando nessas interações se verifica um grau de confiança elevado. Neste sentido, e perante a amostra em questão, essa confiança parece existir, dado que os dirigentes são eleitos por um determinado período, tendo a oportunidade de criarem laços durante a duração do mandato.

Relativamente aos *Interacting “Ba”*, identificou-se no SEP, a participação em reuniões, congressos, fóruns, seminários, conferências e conversas informais) de almoço/pausas). Nestes espaços de partilha, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, sendo que, ao contrário do “*Ba*” anterior, este já possui um cariz grupal, verificando-se uma interação entre os diferentes indivíduos. O diálogo é fundamental, apresentando-se no geral, como a principal forma de partilha e criação de novos conhecimentos (normalmente partilhados por indivíduos dotados de bastante conhecimento). Refira-se que as reuniões podem ser entre dirigentes, com a direção ou, por vezes, com os associados. Quanto aos fóruns, os seminários, etc., na maioria, estes são relativos à profissão ou ao setor da Saúde. Nesse sentido, confirma-se a necessidade do conhecimento ser partilhado por indivíduos dotados de um elevado conhecimento. Quanto às conversas de pausa/almoço, embora não estejam inseridas num contexto formal, estas apresentam-se como relevantes, dado possibilitarem a partilha e a criação de novos conhecimentos.

O terceiro espaço de partilha é o *Cyber “Ba”*, que estando associado à etapa da combinação, ajusta diferentes interações (virtuais) para a criação de novos conhecimentos. Os *Cyber “Ba”* encontrados no SEP foram o *e-mail* e as redes sociais. O portal de intranet e a partilha de vídeos também poderiam ser aqui incluídos, contudo, devido aos seus valores pouco significativos (em cima descritos), optou-se por uma não colocação.

Por fim, o último espaço de partilha é o *Exercising “Ba*, que está associado à Internalização, etapa em que se dá a passagem do conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou seja, quando o indivíduo reconhece o conhecimento que é relevante para si próprio. Este tipo de “*Ba*”, ao nível organizacional, está muito relacionado ao *learning-by-doing*. Os *Exercising “Ba”* identificados no SEP foram as formações e cursos *on-line* (através da plataforma de *e-learning*). Resta a dúvida sobre a sua aplicabilidade, dado que, por um lado, não são encontradas referências a formações (ainda que seja afirmado que estas se realizam) e, por outro lado, apenas 1 dos 28 dirigentes se refere à plataforma em questão.



## Conclusões

### 4.1 Conclusões Gerais

Vivemos numa era, em que cada vez mais, o conhecimento é reconhecido como uma vantagem competitiva ao nível organizacional. Contudo, mais que utilizar os diferentes processos que a GC possui, é necessário compreendê-los, facultando condições propícias à sua utilização eficiente.

Neste sentido, o nosso objetivo principal foi perceber a existência desses mesmos processos e práticas, num tipo de organização ainda não estudado academicamente: um sindicato. Para isso, tentámos perceber a aplicabilidade dos modelos SECI e “*Ba*” do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) e Nonaka e Konno (1998), respetivamente, ao SEP.

Como supra referido, o nosso objetivo principal era verificar como é que a utilização de práticas de GC, pode otimizar o funcionamento de um Sindicato da área da Saúde, sendo os objetivos específicos a caracterização das práticas de GC existentes no SEP; a verificação empírica das hipóteses teóricas que estão na base do modelo de GC adotado e a identificação dos processos de GC presentes no SEP.

No que diz respeito à caracterização da existência de práticas de GC no SEP, embora os resultados não possam ser generalizados, a conclusão retirada é que as práticas existentes (Reuniões; Conferências; Congressos; Fóruns; Seminários; Conversas de almoço/pausa; *E-mail*; Redes Sociais; e Formações presenciais ou *online*) parecem ser fruto do contexto organizativo laboral, que assim o obriga, e não de estas serem vistas como efetivas práticas de GC.

Relativamente aos processos de GC (obtenção e partilha de conhecimento) existentes no SEP, segundo a perceção dos dirigentes inquiridos, existe um bom funcionamento. Todavia, deve-se ter em conta, o facto da maioria da amostra, ser constituída por dirigentes com mais de 10 anos de atividade sindical. Neste sentido, será pouco provável, que face ao contexto atual português, estes queiram passar uma imagem negativa do sindicato que representam. Porém, ao longo das respostas ao inquérito, verificaram-se pequenas incoerências (ex: os inquiridos afirmam existir uma partilha regular de informação e conhecimento entre os dirigentes, mas não atribuem significância à prática de GC de *Brainstorming*), que poderão sugerir a necessidade alguns desses processos serem melhorados. Pode-se assim salientar, o facto de o SEP não estar a tirar, nem partido das TIC, nem das práticas de GC no seu todo.

No que diz respeito à aplicabilidade dos modelos teóricos escolhidos ao SEP, deparámo-nos com alguns entraves, nomeadamente, a falta de formalização da informação e do conhecimento (fazendo com que este permaneça ao nível individual, não sendo partilhado em favor do sindicato) e com o tipo de comunicação utilizada (maioritariamente unidirecional). Para além destes dois “entraves” saliente-se também o seu cariz pouco interativo quer ao nível interno como na relação com o ambiente externo. O primeiro materializa-se na pouca importância dada ao papel dos associados, como fonte de conhecimento, enquanto que o segundo, pode ser materializado na falta de interesse em obter e partilhar conhecimento com fontes externas, nomeadamente com outros sindicatos ou peritos de outras áreas.

Apesar do que acima foi referido, com a pesquisa elaborada, comprovou-se a aplicabilidade dos modelos de GC escolhidos a uma organização do tipo não empresarial. Denotou-se igualmente, a importância do conhecimento obtido através de interações sociais, sendo confirmado que essa criação/obtenção não existe sem um espaço de partilha (“Ba”) que o permita. Os espaços de partilha de conhecimento, identificados no SEP, são promotores das interações que, por sua vez influenciarão os processos de criação do conhecimento. Nesse sentido, apresentamos na figura 1.4., os modelos teóricos utilizados, aplicados ao caso concreto do SEP.

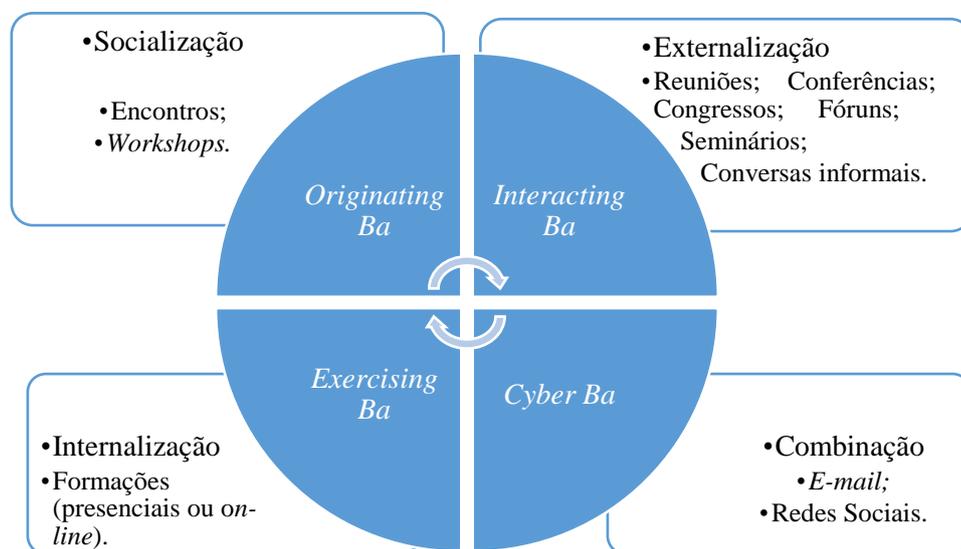


Figura 1.4: Modelo Ba do Conhecimento do SEP

Fonte: Elaboração própria, adaptado do Modelo de Nonaka e Konno (1998)

## **4.2. Limitações**

Ao longo deste estudo, deparámo-nos com diferentes limitações. Uma primeira limitação a ser considerada foi a escassez de literatura que relacionasse a GC com o sindicalismo. Ao ser um tema inovador, não foram encontradas pesquisas empíricas que permitissem qualquer comparação com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Outra das limitações sentidas foi a falta de informação disponibilizada pelo SEP. Embora tenha sido diversas vezes contactado, o SEP não deu resposta aos pedidos sobre as taxas de sindicalização, número de associados e outros dados que pudessem ser importantes.

Por fim, uma última limitação é o facto de este estudo não poder ser generalizado, devido às particularidades do sindicato onde foi aplicado, e ao limitado número de respostas obtidas.

## **4.3. Pistas para investigações futuras**

A partir do presente estudo, seria interessante alargar a amostra a um número mais representativo, para verificação e comparação dos dados analisados. Poderia ser igualmente interessante alargar o estudo a outros sindicatos dos Enfermeiros ou ainda a outros sindicatos do setor da Saúde, para uma possível análise comparativa.

Não tendo sido possível, neste caso, a realização de uma metodologia complementar qualitativa, para justificação dos resultados obtidos, seria essencial numa futura investigação a sua utilização, para uma obtenção de dados mais profundos e descritivos que completassem e ajudassem a perceber, de que forma a GC influencia o sindicalismo.

Concluindo, apesar do número de respostas obtidas não serem significativas, estas poderão servir de base para investigações futuras.



## Referências

Alves, P. M., & Levezinho, C. (2014). Sindicatos em rede em Portugal? Os usos da Internet pelos sindicatos da saúde. *First International Meeting of Issow - Work, Social Change and Economic Dynamics: Challenge for Contemporary Societies*. Lisboa. Obtido em 4 de Junho de 2018, de <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/sindicatos-em-rede-em-portugal-estara-a-utilizacao-da-internet-a-contribuir-para-o-aprofundamento/28059>

Alves, P. M. (Novembro de 2015). Democracia digital? Os usos da Internet pelos sindicatos da saúde. *Journal os Studies on Citizenship and Sustainability*, 1. Obtido em 12 de Junho de 2018, de [http://civemorum.com.pt/artigos/1/JSCS\\_1\\_PMAIves\\_pp.158.179.pdf](http://civemorum.com.pt/artigos/1/JSCS_1_PMAIves_pp.158.179.pdf)

Amorim, W., & Fischer, A. L. (Janeiro/Junho de 2009). Aprendizagem Organizacional: Uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudos de caso. *Perspetivas Contemporâneas - Revista Eletrónica de Ciências Aplicadas*, 4(1), 101-125. Obtido em Maio de 2018, de <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/508/273>

Arboleda, G. (2014). Percepción que los gerentes tienen acerca de la gestión del conocimiento en las instituciones de salud de mediana y. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 32(2), 42-53. Obtido em 10 de Novembro de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v32n2/v32n2a06.pdf>

Brito, E. d. (2010). *Gestão do Conhecimento e Qualidade como vetores de competitividade na Administração Pública Local*. Coimbra. Obtido de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18487/1/Tese\\_Brito,%20Elisabete.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18487/1/Tese_Brito,%20Elisabete.pdf)

Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. B. (2003). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second Edition ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates. Obtido em 2 de Outubro de 2018, de <http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>

Cong, X., & Pandya, K. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (July de 1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy Management Review*, 24(3), 522-537. Obtido em Maio de 2018

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial, Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual - Métodos e Aplicações Práticas*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

Easterby-Smith, M. (September de 1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113. Obtido em Junho de 2018

Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (October de 1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. Obtido em Maio de 2018, de [https://www.jstor.org/stable/258048?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258048?seq=1#page_scan_tab_contents)

Fortunato, I. M. (2014). *A Nova Gestão Pública aplicada em contexto hospitalar: impacto na Cultura Organizacional do Hospital Distrital de Santarém, EPE*. Santarém: Escola Superior de Gestão e Tecnologia - IPSantarém.

Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Obtido em 19 de Junho de 2018, de <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Guptill, J. (2005). Knowledge Management in Health Care. *Journal of Health Care Finance / Spring*, 10-14.

Lopes, H., Alves, N., Alves, P., Fernandes, A., Morais, M. d., Nicolau, M. I., . . . Veloso, L. (2000). *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Lundvall, B.-Å., & Johnson, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 23-42.

Lundvall, B.-Å., & Nielsen, P. (1999). Competition and transformation in the learning economy. *Revue d'économie industrielle*, 8, 67-89.

Malhotra, N. K. (2001). Porto Alegre: Bookman.

Masson, G., & Mainardes, J. (2011). A ideologia da sociedade do conhecimento e suas implicações para a educação. *Currículo sem fronteiras*, 11(2), 70-85. Obtido de <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol11iss2articles/masson-mainardes.pdf> 72

Nicolini, D., & Meznar, M. (July de 1995). The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field. *Human Relations*, 48(7), 727 - 746. Obtido em Junho de 2018

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Pereira, A., & Patrício, T. (2015). *Guia Prático de Utilização do SPSS* (8ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, V., & Araújo, E. (Setembro de 2015). *Estatística Multivariada (SPSS) - 03 - Análise Fatorial Exploratória e Análise de Componentes Principais*. Obtido em 14 de Outubro de 2018, de [Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/281465528\\_Estatistica\\_Multivariada\\_SPSS\\_-\\_03\\_-\\_Analise\\_Fatorial\\_Exploratoria\\_e\\_Analise\\_de\\_Componentes\\_Principais](https://www.researchgate.net/publication/281465528_Estatistica_Multivariada_SPSS_-_03_-_Analise_Fatorial_Exploratoria_e_Analise_de_Componentes_Principais)

Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (Julho / Dezembro de 2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE - eletrônica*, 2. Obtido em Maio de 2018

Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional- desesperadamente em busca de teorias? Em M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araújo, *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, L. M. (2009). *Destino do Sindicalismo*. Rio de Janeiro, Brasil: Centro Edelstein. Obtido em 14 de Dezembro de 2017, de <http://books.scielo.org/id/46xvm>

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Arte and Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

SEP. (s.d.). *História*. Obtido em 28 de Março de 2018, de SEP - Sindicato dos Enfermeiros Portugueses: <https://www.sep.org.pt/sindicato/historia/>

UGT. (s.d.). *A ditadura de Salazar*. Obtido em 26 de Dezembro de 2016, de UGT: <https://www.ugt.pt/historia?area=7>

Wallerstein, M., & Western, B. (2000). Unions in Decline? What Has Changed and Why. *Annual Review of Political Science*, 3, 355-357. Obtido em 13 de Maio de 2018, de <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.polisci.3.1.355>

## Fontes

Ministério da Saúde. (22 de Setembro de 2009). Diário da República Online. *Diário da República n.º 184/2009, Série I de 2009-09-22*. Portugal. Obtido em 3 de Julho de 2018, de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490413/details/maximized>

Tribunal de Justiça. (15 de Agosto de 2011). Organizações do Trabalho - Associações Sindicais - Estatuto SEP. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 30. Obtido em 12 de Abril de 2018, de SEP - Sindicato dos Enfermeiros Portugueses: <https://www.sep.org.pt/files/uploads/2016/07/060112EstatutosSEP-sintese.pdf>

## **Anexos**



## **Anexo A - Questionário**

## **Questionário**

Este guião tem como objetivo apoiar uma investigação que pretende identificar práticas de Gestão do Conhecimento nos Sindicatos dos Enfermeiros, mais precisamente no SEP, por ser o sindicato do setor com mais representatividade ao nível nacional.

A investigação é desenvolvida no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais.

Pretende-se que o questionário que compõe este guião seja respondido pela pessoa com funções de Dirigente Nacional.

Nesta pesquisa, considera-se Gestão do Conhecimento a “gestão, partilha e criação do saber”, realizada pelo Sindicato e facilitada pela utilização de novas tecnologias.

### **Compromisso de Confidencialidade**

A informação obtida através deste guião, constitui informação anónima de suporte a este trabalho de investigação. Será utilizada para estabelecer o atual estado da arte no que respeita a práticas de Gestão do Conhecimento nos Sindicatos dos Enfermeiros.

Para além disso, pretende identificar-se de que forma os sindicatos utilizam as práticas de Gestão do Conhecimento nos processos de relacionamento com os seus sindicalizados.

A colaboração dos participantes será publicamente reconhecida, nomeadamente através da inclusão do nome do Sindicato na Dissertação, salvo se o mesmo desejar manter o anonimato.

Por favor, forneça respostas sobre todas as questões, mesmo que sinta que existe uma repetição ocasional entre elas. Esta é a única maneira de se poder garantir a fiabilidade do questionário.

Não existem respostas certas ou erradas, interessando apenas a sua opinião sincera.

Todas as respostas ao questionário serão única e exclusivamente utilizadas para o fim anteriormente referido.

A sua participação é fundamental, mas voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento.

Obrigada pela sua colaboração! Sara Soares, Agosto 2018

## Parte I: Perfil do Inquirido

**Idade:** \_\_\_

**Sexo:** M  F

### Habilitações literárias:

Ensino Secundário <input type="checkbox"/>	Bacharelato <input type="checkbox"/>
Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>
Doutoramento <input type="checkbox"/>	

### Nível na Carreira:

Enfermeiro

Enfermeiro principal

### Anos de atividade sindical:

Menos de 3 anos <input type="checkbox"/>	3 a 5 anos <input type="checkbox"/>
De 5 a 10 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos <input type="checkbox"/>

## Parte II: Obtenção de conhecimento

As frases abaixo descrevem práticas de Gestão do Conhecimento. Por favor, indique a sua opinião, assinalando a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo fortemente
6. Não sei

1. No sindicato que represento, dedica-se regularmente tempo a obter conhecimento.	
2. No sindicato que represento, dedica-se regularmente tempo a comunicar o conhecimento obtido.	
3. No sindicato que represento, o conhecimento relevante está registado e é acessível a todos, a todo o momento.	
4. No sindicato que represento, os associados são uma fonte extremamente importante de conhecimento.	
5. No sindicato que represento, as decisões tomadas no passado são uma fonte de conhecimento para a tomada de decisão atual.	
6. No sindicato que represento, os relatórios elaborados por peritos externos são uma fonte importante de conhecimento.	
7. No sindicato que represento, são utilizados serviços de <i>clipping</i> (recolha de trabalhos e artigos de interesse para o setor).	
8. No sindicato que represento, encontros, reuniões e congressos contribuem para a aquisição de conhecimento sobre a área da saúde no geral e sobre o setor dos enfermeiros em particular.	
9. No sindicato que represento, são realizadas ações de formação.	
10. No sindicato que represento, são promovidos seminários, <i>workshops</i> e conferências com o objetivo dos dirigentes/associados adquirirem novos conhecimentos.	
11. No sindicato que represento, os outros sindicatos do setor são percecionados como uma fonte de aprendizagem.	

12. Assinale, por favor, o(s) departamento(s) do SEP, que considere importante(s) para a obtenção de conhecimento.

Coordenação e Relações Internacionais <input type="checkbox"/>	Ação Reivindicativa - Setor Público <input type="checkbox"/>
Ação Reivindicativa - Setor Privado <input type="checkbox"/>	Conflitos e Contencioso <input type="checkbox"/>
Comunicação e Informação <input type="checkbox"/>	Centro de Documentação e Informação <input type="checkbox"/>
Organização e Gestão de Sócios <input type="checkbox"/>	Gestão Administrativa e Financeira <input type="checkbox"/>

### Parte III – Partilha de Conhecimento

As frases abaixo descrevem práticas de Gestão do Conhecimento. Por favor, indique a sua opinião, assinalando a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo fortemente
2. Discordo

- 3. Não concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo fortemente
- 6. Não sei

13. No sindicato que represento, existe partilha de conhecimento	
--	--

14. Assinale, por favor, o(s) departamento(s) do SEP, que considere importante(s) para a partilha de conhecimento dentro do sindicato.

Coordenação e Relações Internacionais <input type="checkbox"/>	Ação Reivindicativa - Setor Público <input type="checkbox"/>
Ação Reivindicativa - Setor Privado <input type="checkbox"/>	Conflitos e Contencioso <input type="checkbox"/>
Comunicação e Informação <input type="checkbox"/>	Centro de Documentação e Informação <input type="checkbox"/>
Organização e Gestão de Sócios <input type="checkbox"/>	Gestão Administrativa e Financeira <input type="checkbox"/>

15. No sindicato que represento, os dirigentes sindicais colocam em prática a partilha de conhecimento, dedicando o tempo necessário à disseminação de informação dentro do sindicato.	
16. No sindicato que represento, a partilha de conhecimento é um facilitador do trabalho em equipa.	
17. No sindicato que represento, existe partilha de conhecimento entre a direção e os associados.	

18. Assinale, por favor, o(s) departamento(s) do SEP, que considere importante(s) para a partilha de conhecimento entre o sindicato e os associados e vice-versa.

Coordenação e Relações Internacionais <input type="checkbox"/>	Ação Reivindicativa - Setor Público <input type="checkbox"/>
Ação Reivindicativa - Setor Privado <input type="checkbox"/>	Conflitos e Contencioso <input type="checkbox"/>
Comunicação e Informação <input type="checkbox"/>	Centro de Documentação e Informação <input type="checkbox"/>
Organização e Gestão de Sócios <input type="checkbox"/>	Gestão Administrativa e Financeira <input type="checkbox"/>

19. No sindicato que represento, existe partilha de conhecimento com outros sindicatos dos enfermeiros.	
---	--

20. No sindicato que represento, o sistema de informação utilizado permite a troca eficiente e eficaz de conhecimento.	
21. No sindicato que represento, todos os associados estão conscientes dos objetivos do sindicato.	
22. No sindicato que represento, são realizadas reuniões frequentes, com o objetivo de informar os associados.	
23. No sindicato que represento, existem pessoas dedicadas à recolha e divulgação interna de sugestões para melhoria do desempenho sindical.	
24. No sindicato que represento, é divulgada informação aos associados sobre o setor, no sentido de melhorar a contratação coletiva.	

25. Assinale, por favor, a forma como os associados recebem informação relevante sobre o setor.

Através do Gabinete de Estudos do Sindicato <input type="checkbox"/>	Através de Relatórios <input type="checkbox"/>
Através de Notícias (redes sociais e blogs do sindicato) <input type="checkbox"/>	E-mail <input type="checkbox"/>
Newsletters <input type="checkbox"/>	

26. Assinale, por favor, as práticas de gestão do conhecimento existentes no sindicato que representa.

Encontros <input type="checkbox"/>	Reuniões <input type="checkbox"/>
Brainstorming <input type="checkbox"/>	Comités com decisores políticos <input type="checkbox"/>
Contactos telefónicos <input type="checkbox"/>	Seminários, conferências, workshops <input type="checkbox"/>
Relatórios elaborados por peritos externos <input type="checkbox"/>	Participação em fóruns <input type="checkbox"/>
Comunidades de prática <input type="checkbox"/>	Benchmarking interno e externo <input type="checkbox"/>
Banco de competências individuais <input type="checkbox"/>	Memorandos, notas, cartas <input type="checkbox"/>
Memória organizacional (instrumento de retenção do conhecimento organizacional) <input type="checkbox"/>	Lições aprendidas (evitar que os erros e os problemas encontrados não se repitam) <input type="checkbox"/>
Conversas de hora de almoço/ de pausas <input type="checkbox"/>	Portal de intranet <input type="checkbox"/>
Uso das Redes Sociais <input type="checkbox"/>	Uso do E-mail <input type="checkbox"/>
Plataforma de E-learning <input type="checkbox"/>	Gestão eletrónica de documentos <input type="checkbox"/>
Partilha de vídeos <input type="checkbox"/>	Outro <input type="checkbox"/>

27. Entre as seguintes afirmações, por favor, assinale quais as que correspondem a motivos para a implementação das práticas de gestão de conhecimento.

Promover a transferência ou partilha de conhecimento entre o sindicato e associados <input type="checkbox"/>	Para atualização dos perfis dos associados <input type="checkbox"/>
Para melhorar a imagem do sindicato <input type="checkbox"/>	Para melhorar o desempenho do sindicato <input type="checkbox"/>
Para atrair mais associados <input type="checkbox"/>	Outro <input type="checkbox"/>

#### Parte IV

As frases abaixo descrevem práticas de Gestão do Conhecimento. Por favor, indique a sua opinião, assinalando a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo fortemente
6. Não sei

28. No sindicato que represento, existem métodos para tornar o conhecimento explícito (conhecimento que deixa de estar apenas nos indivíduos e passa a ser partilhado e transmitido de diversas formas formalizadas, como por exemplo através de manuais, etc.”) e acessível a todos.	
29. O sindicato que represento, utiliza processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de informação importante.	
30. O sindicato que represento, avalia continuamente os processos de trabalho, com o objetivo de melhorar os serviços prestados aos associados.	
31. No sindicato que represento, existe preocupação, no que respeita à partilha do conhecimento relevante de cada dirigente sindical.	
32. No sindicato que represento, existe preocupação, no que respeita à partilha do conhecimento relevante de cada associado.	
33. O conhecimento que possuo, e que é relevante para desempenhar o meu trabalho, como dirigente sindical, está disponível e acessível a outros dirigentes sindicais.	

34. O conhecimento que possuo, e que é relevante para desempenhar o meu trabalho, como dirigente sindical está disponível e acessível aos associados.	
35. Os dirigentes sindicais partilham e recolhem informação entre si, facilitando o exercício das suas funções.	
36. Os dirigentes sindicais partilham e recolhem informação junto dos associados, facilitando o exercício das suas funções.	
37. A informação partilhada e recolhida é formalizada para documentos escritos.	
38. O conhecimento adquirido através de tarefas concluídas, é documentado, partilhado e está acessível a todos, de acordo com o seu grau de responsabilidade.	
39. O sindicato regista/partilha as melhores práticas e “lições aprendidas” para que exista uma constante evolução.	

#### **Parte V – Tecnologia como facilitador da GC**

As frases abaixo descrevem práticas de Gestão do Conhecimento. Por favor, indique a sua opinião, assinalando a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo fortemente
6. Não sei

40. Considero a tecnologia uma mais-valia para o sindicato que represento.	
--	--

41. Assinale, por favor, os canais de comunicação existentes no seu sindicato, para divulgação de informações e para partilha de conhecimento com os dirigentes, associados e sociedade civil:

Site <input type="checkbox"/>	Blogue <input type="checkbox"/>
Redes Sociais <input type="checkbox"/>	Conferências por videochamada <input type="checkbox"/>
Portal de Intranet <input type="checkbox"/>	Portal associativo <input type="checkbox"/>
E-mail <input type="checkbox"/>	Skype for business <input type="checkbox"/>

Drive partilhada entre as diferentes delegações <input type="checkbox"/>	Plataforma de <i>e-learning</i> <input type="checkbox"/>
Banco de dados <input type="checkbox"/>	<i>Newsletters</i> <input type="checkbox"/>

### **RGPD**

Concordo que os dados que prestei sejam usados especificamente para o estudo em causa

**Caso pretenda receber os resultados desta pesquisa por favor, deixe-nos o seu nome e *email*:**

Nome: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

### **Link do Questionário:**

<https://docs.google.com/forms/d/1Yb7WnhQnjgXSTKyji2VeMHbMufYm62MbBQ8Tb9fQnUk/>



## **Anexo B – Tabelas e Gráficos**



**Tabela 2: Alfa de Cronbach – Estatísticas**

	Estatísticas de item-total				Alfa de Cronbach se o item for excluído
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	
p1	143,28	328,043	,346	.	,950
p2	143,36	316,823	,753	.	,948
p3	143,44	316,257	,662	.	,948
p4	143,68	313,143	,611	.	,948
p5	143,12	329,110	,269	.	,951
p6	143,56	334,007	,043	.	,953
p7	143,48	335,593	-,002	.	,953
p8	143,32	311,560	,842	.	,947
p9	143,56	319,590	,641	.	,948
p10	143,52	314,177	,655	.	,948
p11	144,60	324,333	,202	.	,954
p13	143,40	315,500	,740	.	,948
p15	143,68	312,560	,773	.	,947
p16	143,32	323,727	,598	.	,949
p17	143,52	310,593	,698	.	,948
p19	144,32	323,393	,370	.	,950
p20	143,92	308,243	,873	.	,946
p21	144,24	309,773	,524	.	,950
p22	143,36	319,823	,631	.	,948
p23	143,80	311,500	,628	.	,948
p24	143,44	315,340	,806	.	,947
p28	143,68	313,060	,807	.	,947
p29	143,76	307,773	,784	.	,947
p30	143,76	313,107	,732	.	,947
p31	143,52	314,177	,737	.	,947
p32	143,80	310,333	,795	.	,947
p33	143,44	313,507	,813	.	,947
p34	143,84	321,890	,492	.	,949
p35	143,40	311,417	,786	.	,947
p36	143,44	315,590	,796	.	,947
p37	143,64	313,240	,603	.	,948
p38	143,64	315,907	,580	.	,949
p39	143,88	311,693	,703	.	,948
p40	142,96	332,707	,183	.	,951

Fonte: Elaboração própria a partir de SPSS

**Tabela 3: Análise de Componentes Principais****Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,593	45,863	45,863	15,593	45,863	45,863
2	4,373	12,863	58,726	4,373	12,863	58,726
3	2,236	6,578	65,303	2,236	6,578	65,303
4	1,733	5,098	70,402	1,733	5,098	70,402
5	1,509	4,438	74,840	1,509	4,438	74,840
6	1,241	3,650	78,490	1,241	3,650	78,490
7	1,124	3,306	81,796	1,124	3,306	81,796
8	,994	2,923	84,718			
9	,830	2,441	87,159			
10	,794	2,336	89,495			
11	,652	1,919	91,414			
12	,549	1,614	93,027			
13	,470	1,381	94,408			
14	,420	1,236	95,645			
15	,358	1,054	96,698			
16	,284	,835	97,533			
17	,268	,788	98,322			
18	,198	,581	98,903			
19	,116	,340	99,243			
20	,093	,274	99,517			
21	,077	,227	99,744			
22	,048	,142	99,886			
23	,022	,063	99,949			
24	,017	,051	100,000			
25	2,009E-15	5,908E-15	100,000			
26	6,554E-16	1,928E-15	100,000			
27	4,015E-16	1,181E-15	100,000			
28	2,155E-16	6,338E-16	100,000			
29	1,758E-16	5,169E-16	100,000			
30	-9,435E-17	-2,775E-16	100,000			
31	-2,763E-16	-8,127E-16	100,000			
32	-4,910E-16	-1,444E-15	100,000			
33	-6,556E-16	-1,928E-15	100,000			
34	-9,59E-16	-2,694E-15	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria a partir de SPSS

**Tabela 4: Frequência da variável “Obtenção de Conhecimento”**

		p1		Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
		Frequência	Porcentagem		
Válido	Não concordo nem discordo	1	3,6	3,6	3,6
	Concordo	10	35,7	35,7	39,3
	Concordo Fortemente	15	53,6	53,6	92,9
	Não sei	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 5: Frequência da variável “Partilha de Conhecimento”**

		p13		Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
		Frequência	Porcentagem		
Válido	Discordo	1	3,6	3,6	3,6
	Não concordo nem discordo	2	7,1	7,1	10,7
	Concordo	6	21,4	21,4	32,1
	Concordo Fortemente	19	67,9	67,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 6: Frequência da variável “Gênero”**

		Gênero		Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
		Frequência	Porcentagem		
Válido	Feminino	16	57,1	57,1	57,1
	Masculino	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 7: Frequência da variável “Idade”**

		Idade_Classes		Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
		Frequência	Porcentagem		
Válido	[32,38]	6	21,4	25,0	25,0
	[39,46]	7	25,0	29,2	54,2
	[47,53]	7	25,0	29,2	83,3
	[54,64]	4	14,3	16,7	100,0

Total		24	85,7	100,0	
Omisso	Sistema	4	14,3		
Total		28	100,0		

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 8: Frequência da variável “Habilitações Literárias”**

		<b>Habilitações_Literárias</b>			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Licenciatura	19	67,9	67,9	67,9
	Mestrado	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 9: Frequência da variável “Nível na Carreira”**

		<b>Nível_Carreira</b>			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Enfermeiro	24	85,7	85,7	85,7
	Enfermeiro Principal	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 10: Tabela de contingência “Nível na Carreira” e “Obtenção de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Nível\_Carreira \* Obtenção de Conhecimento**

Contagem

		p1				Total
		Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Não sei	
Nível_Carreira	Enfermeiro	1	8	14	1	24
	Enfermeiro Principal	0	2	1	1	4
Total		1	10	15	2	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 11: Tabela de Contingência – “Anos de atividade sindical” e “Obtenção de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Anos\_de\_atividade\_sindical \* Obtenção de Conhecimento**

Contagem

		p1				
		Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Não sei	Total
Anos_de_atividade_sindical	3 a 5 anos	0	0	2	0	2
	De 5 anos até 10 anos	1	3	2	0	6
	Mais de 10 anos	0	7	11	2	20
Total		1	10	15	2	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 12: Tabela de Contingência – “Gênero” e “Obtenção de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Género \* Obtenção de Conhecimento**

		p1				
		Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Não sei	Total
Género	Feminino	1	5	8	2	16
	Masculino	0	5	7	0	12
Total		1	10	15	2	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 13: Tabela de Contingência – “Idade” e “Obtenção de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Idade\_Classes \* Obtenção de Conhecimento**

Contagem

		p1				
		Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Não sei	Total
Idade_Classes	[32,38]	1	4	1	0	6
	[39,46]	0	1	5	1	7
	[47,53]	0	1	5	1	7
	[54,64]	0	2	2	0	4
Total		1	8	13	2	24

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 14: Tabela de Contingência – “Nível na Carreira” e “Comunicação de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Nível\_Carreira \* Comunicação de Conhecimento**

Contagem

		p2			
		Discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Total
Nível_Carreira	Enfermeiro	0	7	17	24
	Enfermeiro Principal	1	2	1	4
Total		1	9	18	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 15: Tabela de Contingência – “Anos de atividade sindical” e “Comunicação de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Anos\_de\_atividade\_sindical \* Comunicação de Conhecimento**

Contagem

		p2			
		Discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Total
Anos_de_atividade_sindical	3 a 5 anos	0	0	2	2
	De 5 anos até 10 anos	0	3	3	6
	Mais de 10 anos	1	6	13	20
Total		1	9	18	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 16: Tabela de Contingência – “Gênero” e “Comunicação de Conhecimento”**

**Tabulação cruzada Gênero \* Comunicação de Conhecimento**

Contagem

		p2			
		Discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Total
Sexo	Feminino	1	6	9	16
	Masculino	0	3	9	12
Total		1	9	18	28

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 17: Tabela de Contingência – “Idade” e “Comunicação de Conhecimento”****Tabulação cruzada Idade\_Classes \* Comunicação de Conhecimento**

Contagem

Idade_Classes		p2			Total
		Discordo	Concordo	Concordo Fortemente	
[32,38]		0	2	4	6
[39,46]		1	2	4	7
[47,53]		0	1	6	7
[54,64]		0	2	2	4
Total		1	7	16	24

Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 18: Alfa de Cronbach – Resumo****Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	25	89,3
	Excluídos <sup>a</sup>	3	10,7
	Total	28	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

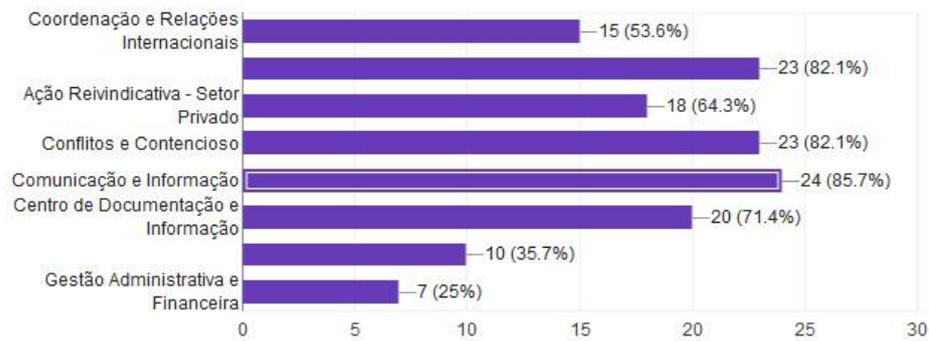
Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS

**Tabela 19: Análise de Componentes Principais – 7 fatores**

Componente	Valor Próprio	Variância Explicada (%)
1	15,993	45,863
2	4,373	12,863
3	2,236	6,578
4	1,733	5,098
5	1,509	4,438
6	1,241	3,650
7	1,124	3,306

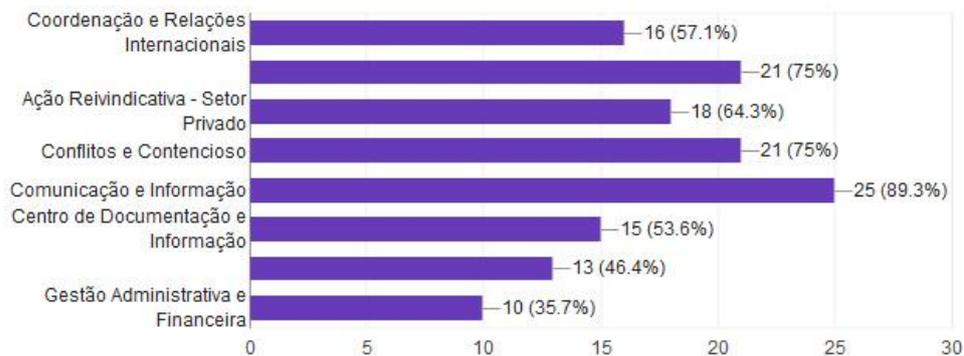
Fonte: Elaboração própria – Tabela adaptada (originada a partir do SPSS)

**Gráfico 1: Principais Departamentos na Obtenção de Conhecimento**



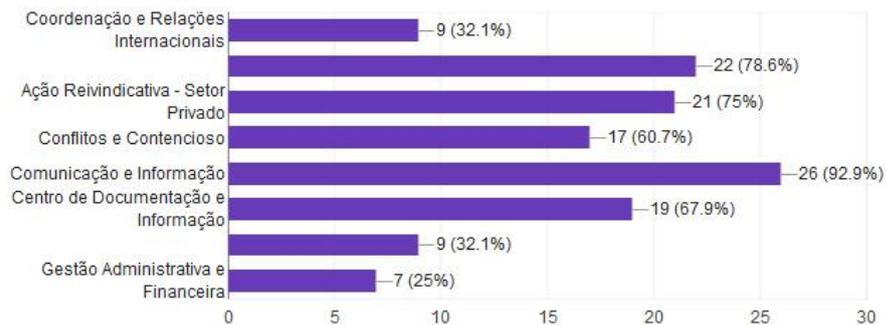
Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 2: Principais Departamentos na Partilha de Conhecimento**



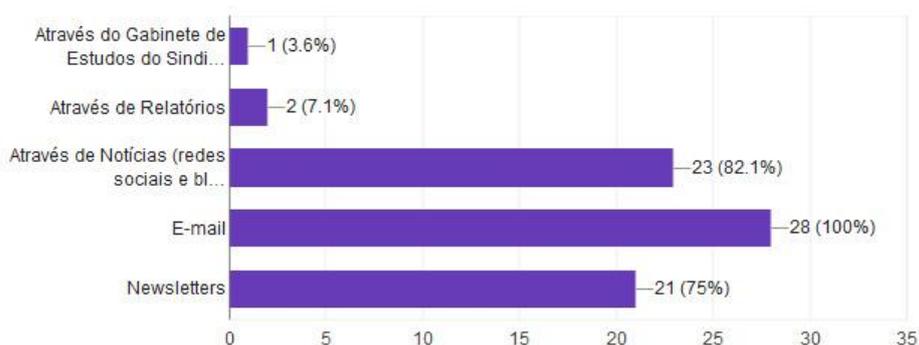
Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 3: Principais Departamentos na Partilha de Conhecimento entre o sindicato e os associados e vice-versa**



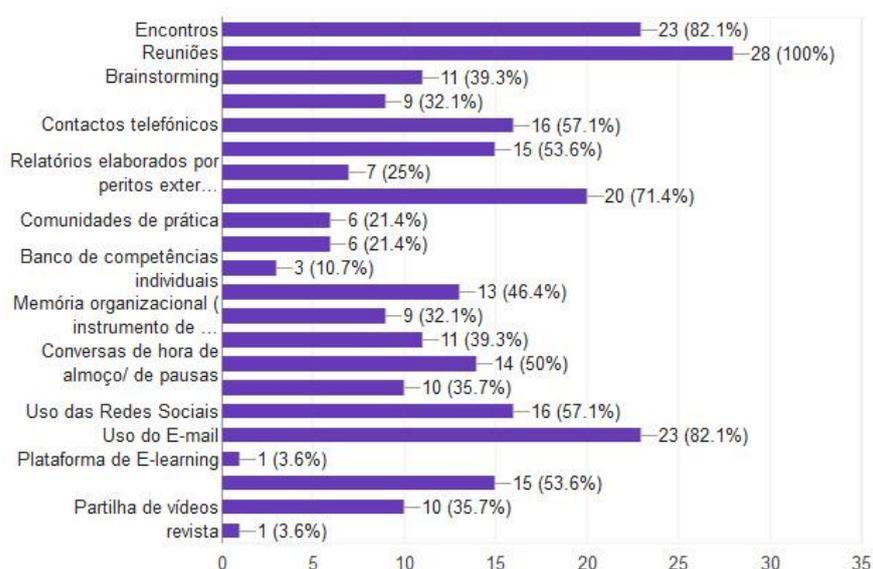
Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 4: Principais fontes de partilha de conhecimento entre o SEP e os associados**



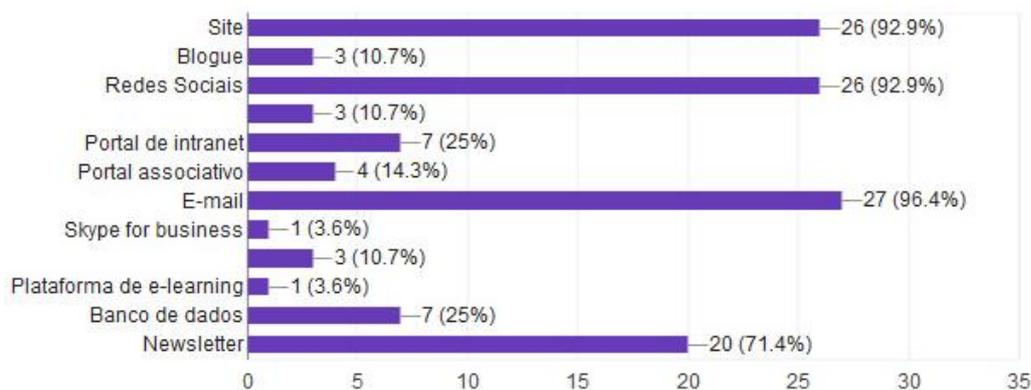
Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 5: Práticas de GC existentes no SEP**



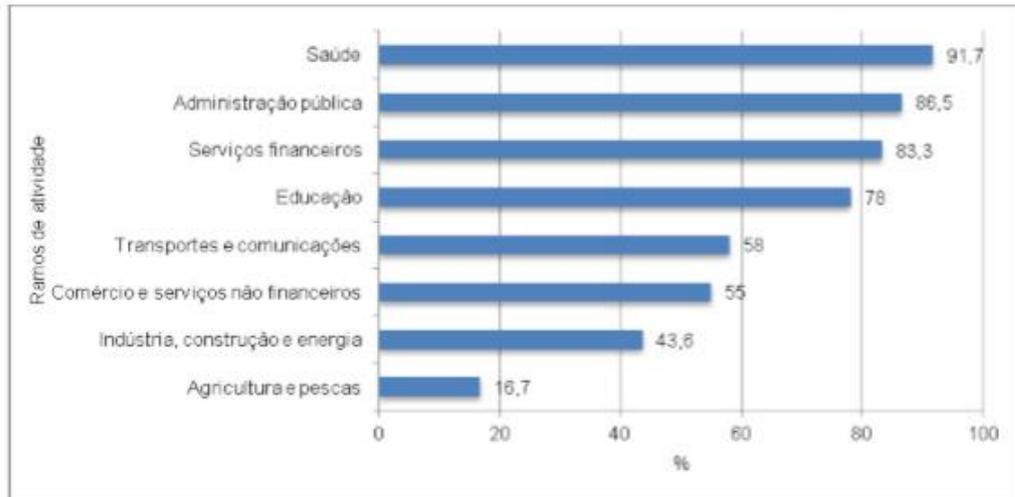
Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 6: Canais de comunicação existentes no SEP**



Fonte: Gráfico obtido através do *Google Forms*

**Gráfico 7: Proporção dos sindicatos portugueses com presença na Internet, por ramo de atividade económica (%), em 2011**



Fonte: Base de dados da presença na Internet nas organizações sindicais Portuguesas, 2011 *apud* (Alves, 2015, p.166)

**Gráfico 8: Análise *Scree plot***



Fonte: Elaboração própria a partir do SPSS