

**Gestão de Conhecimento como Estratégia de Valorização dos Trabalhadores nas Organizações. Um estudo de caso da Empresa CFM – Caminhos de Ferro de Mocambique**



**UNIVERSIDADE APOLITECNICA**

**Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias  
Departamento de Gestão  
Curso de Assessoria de Direcção**

**Discente: Ana Felicidade Massinga**

**Maputo, Junho de 2015**

**Ana Felicidade Massinga**

**Gestão de Conhecimento como Estratégia de Valorização dos Trabalhadores nas Organizações. Um estudo de caso da Empresa CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique.**



**UNIVERSIDADE APOLITÉCNICA**

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias

Departamento de Gestão

Curso de Licenciatura em Assessoria de Direcção

Projecto de pesquisa apresentada em cumprimento dos requisitos parciais exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Assessoria de Direcção no Instituto Superior e Politécnico/ISPU/Apolitécnica

**Maputo, Junho de 2015**

## **PARECER DO TUTOR**

Eu José Manjate, tutor da monografia da licenciatura da estudante **Ana Felicidade Massinga**, intitulada “ Gestão de Conhecimento como Estratégia de Valorização dos Trabalhadores nas Organizações”, Um estudo de caso da empresa CFM, outorgo a mesma a minha apreciação favorável.

Por estes motivos, considero o presente trabalho de licenciatura da candidata, apto para ser submetido a avaliação e defesa pública perante o júri nomeado para o efeito.

**Maputo**

-----

**(Mestre José Manjate)**

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Ana Felicidade Massinga, declaro por minha honra, que esta monografia foi por mim realizada com a supervisão do Mestre José Manjate, consultando a bibliografia mencionada e realizando trabalho de campo para preencher os requisitos para obtenção do grau de Licenciada em Assessoria de Direcção pela A politécnica.

Maputo, Junho de 2015

A autora

---

**(Ana Felicidade Massinga)**

## **DEDICATÓRIA**

A minha formação como profissional não seria possível sem ajuda de meus amáveis e eternos pais , David Daniel Massinga e Lúcia Aquima Machava, que no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos de integridade, da perseverança e da procura sempre em Deus a força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a vocês, minha imensa gratidão e muito amor.

A Deus, dedico o meu agradecimento maior, porque tem sido tudo em minha vida.

A todos, o meu muito obrigado.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela sua presença em minha vida, por me amparar nos momentos difíceis e me dar força interior para superar as dificuldades;

À minha família no geral e em particular aos meus pais David Daniel e Lúcia Aquima Machava que incentivaram-me a seguir na direcção de meus objectivos académicos;

Ao Mestre José Manjate, meu orientador, pela aceitação do projecto, pela motivação na busca de novas fontes de pesquisa, pelas sugestões e pela competência com que conduziu, de forma atenciosa e alegre, as etapas para a elaboração deste trabalho;

Às minhas amigas/os, pela força e companheirismo, por estarem ao meu lado ao longo deste percurso, compartilhando momentos de alegria e dificuldades, bem como os de angústia, ansiedade e nervosismo que só quem vivência as aventuras e desaventuras da vida académica pode conhecer;

Aos meus colegas de Licenciatura do Curso de Assessoria de Direcção, que sempre me motivaram a prosseguir meus estudos e pelos momentos que compartilhamos durante o curso;

Aos Portos e caminhos de Ferro de Moçambique, pela autorização e incentivo à realização da pesquisa.

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Métodos de transformação de dados em informação.....                   | 1  |
| Quadro 2: Quatro modos de conversão do conhecimento .....                        | 12 |
| Quadro 3: Elementos significativos na divulgação da cultura organizacional ..... | 18 |
| Quadro 4 : Características do novo enfoque da gestão de pessoas .....            | 19 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Factores estratégicos e o papel da alta administração.....    | 27 |
| Tabela 2: Cultura e valores organizacionais .....                       | 28 |
| Tabela 3:Estrutura organizacional .....                                 | 29 |
| Tabela 4: Administração de recursos Humanos.....                        | 31 |
| Tabela 5: Sistemas de informação .....                                  | 33 |
| Tabela 6: Mensuração dos resultados .....                               | 34 |
| Tabela 7: Aprendizado com o ambiente .....                              | 35 |
| Tabela 8 – As melhores práticas na gestão segundo os supervisores ..... | 36 |

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objectivo identificar a utilização das sete dimensões da gestão do conhecimento junto às práticas de gestão preconizadas por Terra (2000).

O estudo foi realizado através de pesquisa a nível de gestão dos departamentos da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. A metodologia da pesquisa trata de um estudo de caso, de cunho exploratório, qualitativo e com o apoio de questionários estruturados.

A análise envolveu as sete dimensões da gestão do conhecimento: Factores estratégicos e o papel da alta administração; Culturas e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de recursos humanos; Sistemas de informação; Mensuração dos resultados e Aprendizagem com o ambiente. Através da análise dos dados colectados e de acordo com o modelo utilizado, foi identificado que os gestores e chefes de departamentos identificam 25 práticas (das 41 pesquisadas), entre as sete dimensões. Por fim, conclui-se que a Gestão do Conhecimento nos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique possui iniciativas sólidas e estruturadas. Propõe-se também um modelo integrado de gestão do conhecimento para a instituição.

**PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Processo de Aprendizagem.**

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO I .....  | 2  |
| 1.2. Problema .....   | 2  |
| 1.3. Objectivos da pesquisa.....                                  | 3  |
| 1.3. 1 Justificação.....  | 3  |
| 1.4. Estrutura do trabalho.....                                   | 4  |
| CAPÍTULO. II .....  | 5  |
| 2. Fundamentação Teórica .....                                    | 5  |
| 2.1 A sociedade baseada no conhecimento.....                      | 6  |
| 2.2 O conhecimento .....  | 7  |
| 2.3 A gestão do conhecimento nas organizações.....                | 13 |
| 2.4 Dimensões da proposta da gestão do conhecimento .....         | 17 |
| 2.5. O ambiente propício à aprendizagem .....                     | 20 |
| 2.6. A gestão do conhecimento e as ferramentas tecnológicas ..... | 22 |
| CAPÍTULO III.....   | 23 |
| 3. METODOLOGIA .....  | 23 |
| 3.1 População e amostra.....                                      | 23 |
| 3.2 Tipo de pesquisa.....   | 23 |
| 3.3 Recolha e análise de dados.....                               | 24 |
| CAPÍTULO IV.....  | 25 |
| 4.1. Caso.....  | 25 |
| Objectivos e Missão dos CFM.....                                  | 26 |
| 4.2. Análise de dados .....                                       | 27 |
| CAPÍTULO V .....  | 38 |
| 5. Conclusões e recomendações.....                                | 38 |
| 5.1. Conclusões .....   | 38 |
| 5.2.Recomendações .....   | 40 |
| 6. REFERÊNCIAS .....  | 41 |
| ANEXOS .....  | 43 |

## CAPÍTULO I

O presente capítulo apresenta os elementos estruturados do trabalho, sendo cada um uma secção. Assim, a secção 1 trata do problema que induz a pesquisa, a secção 2 apresenta os objectivos centrais, a secção 3, diz respeito a justificação da pesquisa e, por fim a última secção subordinada a estrutura do trabalho.

### **1.2. Problema**

O presente trabalho subordina-se ao tema “ Gestão do conhecimento como estratégia de valorização dos trabalhadores nas organizações. O caso dos CFM, E.P.” de acordo com Terra, 2005, p.8., conceptualmente conhecido, a gestão do conhecimento significa organizar políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação. Compartilhamento, protecção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (económicos) para a empresa e benefícios para os trabalhadores internos e externos (stakeholders).

O CFM vem enfrentando mudanças na aquisição de novas tecnologias principalmente equipamentos. De acordo com as novas tecnologias adquiridas, a direcção tem que investir em conhecimento para um melhor aproveitamento desses novos equipamentos e materiais adquiridos, investindo em capacitação, aplicação de novas técnicas, aproveitamento de mão-de-obra especializada, investimento em novos servidores através de parcerias com empresas de renome no mercado, e uma grande parceria com os fornecedores dos equipamentos para um contrato de aplicação desses novos equipamentos, através dos experts que trabalham com esses fornecedores sendo incluído já nas licitações orientadas para compras desses equipamentos.

Nos CFM, sobre esta temática constatou-se que a organização não utiliza ainda, as práticas de gestão do conhecimento no respectivo modelo de gestão actualmente. A Gestão do Conhecimento encontra-se em estágio inicial confirmando que não existe o processo de gestão do conhecimento explícito e formal. O estudo aponta várias lacunas a serem trabalhadas pela organização para a implantação da gestão do conhecimento e obtenção de melhores resultados organizacionais. A Gestão do Conhecimento não é explicitada pela organização, nem pelas suas equipas, e tão pouco detectadas visivelmente pelos membros da equipa, com isso essa pesquisa contribuirá para a detecção desse tema e indicará em que ponto esta organização está inserida nos processos de gestão do conhecimento, e observando

quais as lacunas importantes a serem trabalhadas. Estes factores podem ser problemáticos devido ao seu poder estar condicionado com o nível de desempenho das pessoas.

Sendo assim, o problema de pesquisa é: Como os gestores dos CFM percebem a Gestão do Conhecimento na organização?

- **Como é que a Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique têm abordado a aprendizagem organizacional, a criação e a disseminação do conhecimento na actualidade?**
- **Quais são as principais práticas e as dimensões da gestão do conhecimento nos CFM na percepção de seus gestores?**

### **1.3. Objectivos da pesquisa**

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- Analisar as práticas de gestão do conhecimento na Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Identificar as práticas adoptadas nos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique à gestão do conhecimento;
- Evidenciar, sob o ponto de vista dos gestores e técnicos superiores, as práticas da gestão do conhecimento adoptadas pela organização pesquisada;
- Analisar, sob a óptica dos gestores, as práticas da organização, com base na proposta das sete dimensões da gestão do conhecimento (Terra, 2001);

### **1.3. Justificativa**

Nos últimos vinte anos tem aumentado o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento em todas as organizações, empresas privadas e no terceiro sector, pois o conhecimento passou a ser uma das grandes vantagens competitivas para a fixação das organizações neste mundo globalizado. Para abordar esta situação foi realizado um estudo detalhado sobre gestão do conhecimento na Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

Este trabalho se justifica por abordar um tema de grande importância para competitividade e sobrevivência das organizações, buscando na literatura existente o conhecimento e

compreensão de várias etapas importantes para sua detecção e monitoramento no ambiente organizacional.

Esta pesquisa é relevante do ponto de vista social porque os seus resultados contribuirão para que os gestores visualizem a importância da gestão do conhecimento e possam administrar esses conhecimentos de forma atractiva e cooperativa entre os membros da organização e adquirirem uma noção exacta quanto à gestão do conhecimento encontrada e a mais adequada, demonstrando o ideal a ser buscado e conquistado a cada dia pela organização.

Do ponto de vista institucional, esta pesquisa é relevante porque através dos seus resultados será possível, gerar inúmeras reflexões e possibilidades de práticas relacionadas à gestão do conhecimento. Portanto, é importante analisar e reflectir incansavelmente na busca de soluções efectivas referentes ao tema.

A pesquisa foi realizada pela facilidade de obter informações na organização pesquisada, já que é o local onde a pesquisadora trabalha. A disponibilidade de tempo, baixo custo da pesquisa e contacto directo com os gestores, também tornaram a pesquisa viável.

De acordo com os resultados da pesquisa, a autora contribuirá para que a organização identifique todos os pontos necessários para a melhoria da gestão de conhecimento elaborando projectos destinados à melhoria das estratégias traçadas, nos processos tácito e estratégico.

E do ponto de vista prático e académico resulta na oportunidade de crescimento intelectual da pesquisadora e servirá de base documental para outras pesquisas, referentes ao tema, contribuindo e agregando valor para literatura da área.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco secções, sendo a primeira secção a introdução onde são apresentados o cenário actual, o problema que aflige a pesquisadora, quais são os objectivos a que almeja esta pesquisa esclarecer, o que justifica esta pesquisa e uma apresentação da estrutura do trabalho com todas as suas secções.

A segunda secção apresenta o embasamento teórico e o modelo de pesquisa utilizado que auxiliam a compreender o tema pesquisado.

Na terceira secção está detalhada a metodologia que foi utilizada para se investigar a organização e como foi realizado o trabalho, tipo de pesquisa, universo, recolha e análise de dados possibilitando o ganho de conhecimento empírico contribuindo para análise dos dados.

O estudo de caso está apresentado na quarta secção. No desfecho deste trabalho, na quinta secção são apresentadas as considerações finais da pesquisadora acerca do objecto da

pesquisa. Adicionalmente são apresentadas recomendações para futuros pesquisadores que utilizarem este trabalho como fonte de pesquisa.

Posteriormente são apresentadas as referências completas que embasaram esta pesquisa.

Nos apêndices e anexos estão postados materiais relativos ao instrumento de pesquisa utilizado, além de tabulações realizadas nos dados da empresa pesquisada. No próximo capítulo serão apresentadas as bases teóricas utilizadas no decorrer desta pesquisa.

## **CAPÍTULO. II**

### **2. Fundamentação Teórica**

O conhecimento tem sido reconhecido como um recurso estratégico no ambiente organizacional. A habilidade das organizações de gerir o capital intelectual e de agregar este recurso aos seus produtos e serviços tornou-se um grande desafio.

Neste capítulo, procura-se evidenciar o conceito de conhecimento, bem como seus modos de conversão; distinguir dado e informação; e explicitar a gestão do capital intelectual e do conhecimento e suas dimensões no ambiente organizacional.

Gerir o conhecimento nas organizações tem-se revelado um processo de grande importância. Saber como gerar, codificar e transferir o conhecimento torna-se fundamental em um universo organizacional extremamente competitivo e com um grande volume de informações. Neste contexto, reconhece-se que o conhecimento não é algo novo; apenas está contextualizado e disponibilizado de maneira nova, em que iniciativas para gerenciá-lo, com o suporte de novas tecnologias, têm sido estrategicamente implementadas pelas organizações actuais (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.12).

Davenport e Prusak (1998, p. 17) entendem o conhecimento organizacional como um factor importante para o sucesso e a sobrevivência das empresas. A valorização das experiências (know-how) dos funcionários, prática utilizada em grandes organizações, numa economia global progressivamente competitiva e continuamente dinâmica, torna-se vital.

Á seguir, serão descritos algumas abordagens acerca do conhecimento e da gestão deste recurso nas organizações, destacando suas etapas e dimensões.

## **2.1 A sociedade baseada no conhecimento**

A importância do conhecimento é tão antiga quanto a própria história do homem. No entanto, começou a ganhar atenção redobrada recentemente, conforme ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12). Outros teóricos e estudiosos das organizações também chamam a atenção para a importância do conhecimento como recurso e como poder geri-lo.

O anúncio de uma nova era, ou sociedade baseada no conhecimento, foi sinalizado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), que reconheceram que o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais factores de produção, mas o único recurso significativo da actualidade.

Terra (2001, p. 30) afirma que a sociedade actual está fundamentalmente enraizada na era da comunicação e das redes, sendo que a era do computador e da informação continua se acelerando, permitindo fazer as coisas de maneira mais rápida. Para o autor, este contexto, principalmente em países desenvolvidos, tem mudado bastante a maneira como as pessoas trabalham.

A importância do conhecimento nesta nova sociedade apoia-se na concepção de que este se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. Torna-se cada vez mais crescente a parcela da população que trabalha com diversas formas de conhecimento. Segundo Terra (2001, p. 27), vive-se um momento de importante transição do ambiente económico, em que a gestão proactiva do conhecimento adquire papel central.

Nesta nova era, em que o sucesso das empresas depende de sua capacidade de promover a inovação e renovação de habilidades e de formular novos desenhos organizacionais, tornando-se constante a necessidade de lutar por sua sobrevivência, a estratégia da gestão do conhecimento e do capital intelectual como um valor intangível é fundamental para a sua competitividade.

Neste contexto, Davenport (1998, p. 30) afirma que recentemente os computadores se transformaram em ferramentas eficazes na administração do conhecimento, principalmente devido a novos softwares, capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou

vídeo. O autor ressalta que as empresas começaram a estimular seus funcionários a contribuir para as bases de conhecimento e para os bancos de dados de discussão.

Stewart (2002, p. 38) enfatiza que na era do conhecimento os activos convencionais, como o capital físico e o capital financeiro, não desapareceram e não desaparecerão, mas, em face de sua importância crescente, como produto em si e nos processos que agregam valor ao trabalho, é inevitável que o conhecimento se transforme em activo cada vez mais importante para as organizações.

Diante deste novo cenário, Stewart (2002, p. 315) conclui que a empresa do conhecimento é singular e única, pois olha para o seu mundo, para os seus problemas, para as suas oportunidades, para as suas pessoas e para os seus riscos, na crença de que seus triunfos e problemas situam-se no domínio do conhecimento.

## **2.2 O conhecimento**

A importância do conhecimento para as organizações, trazida pelos desafios e pela complexidade dessa nova era, começou a revelar-se a partir da tentativa de quantificar ou medir este recurso. Ao contrário dos estoques financeiros, dos recursos naturais ou, mesmo, da mão-de-obra qualificada, o valor económico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido.

Na visão de Choo (2003, p. 20), o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais é o facto de este recurso ser altamente reutilizável; ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior é o seu valor.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) reafirmam esse ponto quando vêem o conhecimento como sendo basicamente tácito, sendo dificilmente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros.

Para os autores, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas acções e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva, consistindo em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são tomados como certos.

Davenport e Prusak (1998, p. 18) conceituam o conhecimento como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Para Terra (2001, p.32), o conhecimento também pode ser entendido como um recurso intangível das organizações, definindo-o como um recurso invisível e difícil de imitar, em que uma de suas características mais fundamentais é o facto de ser altamente reutilizável.

Os autores Davenport e Prusak (1998, p.8) alertam que dados, informações e conhecimento não são sinónimos, tornando-se necessário traçar uma certa distinção entre eles. O item seguinte detalha essa diferenciação.

### **2.2.1 Dados e informações**

Vários autores afirmam que dados não são informações e nem conhecimento. Por este motivo, torna-se importante fazer uma distinção entre estes conceitos.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 1), embora o conhecimento esteja relacionado com dado e informação, a diferença entre esses termos é normalmente, uma questão de grau. Os dados compreendem um conjunto de factos distintos e objectivos relativos a eventos. No contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registos estruturados de transacções. Em empresas modernas, geralmente são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico.

Na visão de Drucker (1998, p. 13), informação é dado investido de relevância e propósito.

Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, que, por definição, é especializado.

Davenport e Prusak (1998, p. 2) esclarecem que todas as organizações precisam de dados e que alguns sectores industriais dependem fortemente deles. É o caso de bancos, seguradoras, serviços públicos e órgãos governamentais. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação ou qualquer base sustentável para a tomada de acção.

Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém os dados são

importantes para as organizações e em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação (Davenport e Prusak, 1998, p. 2).

A informação é um meio ou forma necessária para extrair e construir o conhecimento. Leva a novas interpretações de eventos ou objectos, tornando perceptíveis significados imperceptíveis anteriormente (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.14).

Davenport e Prusak (1998, p. 4) associam a informação a uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou de uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emiteente e um receptor. A informação tem a finalidade de mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto em seu julgamento e comportamento. Os autores ainda comentam que as informações movimentam-se por meio de redes nas organizações:

A informação movimenta-se pelas organizações por redes hard e soft. A rede hard é aquela que tem uma infra-estrutura definida: fios, utilitários de entrega, centrais de correio electrónico, correio tradicional e as transmissões via internet. A rede soft é menos formal e visível. Ela é circunstancial (Davenport e Prusak, 1998, p. 4).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 5), o importante é que os dados se transformem em informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Para que esta transformação aconteça, existem métodos, conforme esquematizado no quadro 1.

**Quadro 1: Métodos de transformação de dados em informação**

| <b>Métodos</b>   | <b>Como surge a informação</b>   |
|------------------|--|
| Contextualização | Sabe-se a finalidade dos dados colectados.                                 |
| Categorização    | Conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados. |
| Cálculo          | Os dados podem ser analisados, matemática ou estatisticamente.             |
| Correcção        | Os erros são eliminados dos dados.   |
| Condensação      | Os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.                  |

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 5).

No quadro 1, os métodos de transformação de dados em informação, esquematizados de forma clara, evidenciam que para cada tipo de dado há uma maneira de surgir a informação. Davenport e Prusak (1998, p. 6) revelam que o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação é derivada dos dados e se reforçam: para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Choo (2003, p.21-26) ressalta a importância da informação em uma organização, mas enfatiza que o entendimento dos processos organizacionais e humanos é muito importante. A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (Choo, 2003, p. 26). Dessa forma, os autores destacam que dados e informação têm conotações diferentes no ambiente organizacional e que o conhecimento poderá assumir duas categorias, o que será abordado no próximo tópico.

### **2.2.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito**

Na abordagem oriental, foram evidenciadas categorias do conhecimento. Para o desenvolvimento desta pesquisa, tornou-se relevante evidenciar a visão de autores como Nonaka e Takeuchi (1998), Choo (2003) e Stewart (1998) sobre tais categorias.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1998, p. 8), o conhecimento assume duas categorias:

- a) Conhecimento tácito; e
- b) Conhecimento explícito.

Segundo os autores, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. A estas duas categorias do conhecimento Choo (2003, p.188) acrescenta outra: o conhecimento cultural.

Na visão de Stewart (1998, p. 66), o conhecimento tácito tende a ser tanto localizado quanto renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, banco de dados ou arquivos, sendo disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias, empreendendo esforço para descobri-lo e torná-lo explícito.

A convicção de que o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um período de tempo e de que é quase impossível reproduzi-lo num banco de dados é comentada por Davenport e Prusak (1998, p. 45), para quem o conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo.

A esse modo de agir do indivíduo, Choo (2003, p. 188) revela que o conhecimento tácito é o conhecimento usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo. É difícil de ser verbalizado porque é expresso por habilidades baseadas na acção e não pode reduzir-se a regras e receitas.

Para o autor (Choo, 2003, p. 188), o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido. Já o conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.

O autor sustenta ainda que a utilização do conhecimento explícito e a utilização do conhecimento tácito são complementares e interdependentes, sendo que a prática do *know-how* tácito quase sempre implica o uso de planos, documentos e instrumentos impressos. A interpretação do conhecimento explícito quase sempre requer a contribuição dos conhecimentos individuais. Já o conhecimento tácito inclui “modelos mentais”, representados por esquemas, paradigmas, perspectivas e crenças, criados a partir de analogias, com o objectivo de proporcionar maior compreensão do mundo real.

Neste contexto de categorias do conhecimento, o grande desafio consiste em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e em realizar a geração deste nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1998, p. 68) diferenciam quatro modos de conversão do conhecimento:

- a) Socialização;
- b) Externalização;
- c) Combinação; e
- d) Internalização.

Choo (2003, p. 221), adverte que, além de exteriorizar o conhecimento, para que ele possa ser compartilhado, a organização deve atentar-se para que não perca o ímpeto de aprender e inovar. O quadro 2 mostra os quatro modos de conversão do conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1998). Na sequência, esses modos serão explicados de forma detalhada:

**Quadro 2: Quatro modos de conversão do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1998, p. 80-81).

**a) Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito**

Neste processo, ocorrem o compartilhamento de experiências e, a partir daí, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Assim, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projectar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo.

**b) Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito**

Este processo é de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Normalmente, este modo de externalização da conversão do conhecimento é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão colectiva.

### **c) Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito**

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

### **d) Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito**

A internalização compreende o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências construídas por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos.

## **2.3 A gestão do conhecimento nas organizações**

A gestão do conhecimento é um dos grandes desafios na actualidade para as organizações. A criação, disseminação e a transferência do conhecimento em uma empresa são perspectivas importantes na abordagem de vários autores.

Do ponto de vista de Fleury e Fleury (2001, p. 17), a gestão do conhecimento compreende um conjunto de acções que vão orientar a empresa inteira para a produção do bem mais valioso da nova economia, descobrindo formas de aproveitá-lo, difundi-lo e combiná-lo.

A gestão do conhecimento propõe a necessidade de as organizações se tornarem aprendizes. Uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar, de adaptar-se continuamente (Senge, 1990, p. 50). A citação do autor revela que a capacidade das pessoas de criarem resultados a partir de novos padrões de raciocínio é importante.

Nela as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, surgindo novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração colectiva é liberada permitindo as pessoas aprenderem continuamente e em grupo (Senge, 1990, p. 11).

O autor também defende que a transformação de uma organização de controlo em uma organização de aprendizagem exige o domínio de cinco disciplinas, que constituem programas de longo prazo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipa; e pensamento sistémico.

Robbins (2002, p. 46) menciona três acções para transformar uma organização em um aprendiz permanente: estabelecer uma estratégia; replanear a estrutura da organização; e remodelar a cultura da organização.

A recomendação de Senge (1999) é que a aprendizagem não deve ser forçada, apressada ou imposta a outros, especialmente porque há a tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com os outros. Esta regra, frequentemente, passa despercebida aos gestores, na ânsia de transformar a organização em uma organização que aprende.

Garvin (2000, p. 50) afirma que, para transformar-se em verdadeira organização que aprende, a empresa precisa tratar de três temas: a) A questão do significado (*meaning*), isto é, uma definição bem fundamentada e facilmente aplicável de organização que aprende; b) o tema da gestão (*management*), isto é, directrizes operacionais mais claras sobre aspectos práticos e c) as melhores ferramentas de mensuração (*measurement*), isto é, para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização.

Em concordância com Garvin (1998), Terra (2005), Fleury e Fleury (2001) apontam que a gestão do conhecimento se dá em processos na organização, evidenciados na citação a seguir:

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Compartilhamento, Protecção e Uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (económicos) para a empresa e benefícios para os trabalhadores internos e externos (stakeholders) (Terra, 2005, p. 8).

Fleury e Fleury (2001, p. 42) argumentam que, para gerenciar o conhecimento, a organização precisa diferenciar três momentos nesse processo:

A gestão do conhecimento está enraizada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo colectivo de elaboração das competências necessárias à organização.

### **2.3.1 Etapas da gestão do conhecimento**

Na visão de Vasconcelos e Tavares (2002, p. 3) a gestão do conhecimento se dá em três momentos importantes: Aquisição e geração do conhecimento; Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento e Codificação do conhecimento, ou construção da memória.

#### **2.3.1.1 Aquisição e geração do conhecimento**

Esta etapa inclui o conhecimento adquirido por uma organização e o conhecimento que ela desenvolve. Para Vasconcelos e Tavares, o conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização. Revela, ainda, que “as empresas têm procurado enfatizar, através da criação de prémios, a importância do conhecimento adquirido” (Vasconcelos e Tavares, 2002, p. 2).

Fleury e Fleury (2008, p. 43) referem-se à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de competências por meio de processos proactivos, ou reactivos.

Dentre os processos proactivos, os autores ressaltam a experimentação e a inovação, que implicam a geração de novos conhecimentos e metodologias, produzindo novos produtos ou serviços, com base em situações não rotineiras. A experimentação é usualmente motivada pela oportunidade de expandir horizontes, e não pelas dificuldades existentes.

Entre os processos reactivos, os autores destacam:

\_ **Resolução sistemática de problemas** – Nos últimos anos, este processo ganhou especial destaque, a partir dos princípios e métodos dos programas de qualidade.

Suas ideias são hoje conhecidas: diagnóstico feito com métodos, uso de informações para a tomada de decisões e uso ferramental estatístico para organizar os dados e proceder a inferências.

\_ **Experiências realizadas por outros** – A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem organizacional

(o benchmarking, por exemplo, tem sido usado como ferramenta para repensar a própria organização).

\_ **Contratação de pessoas** – O chamado “sangue novo” pode constituir importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização.

### **2.3.1.2 – Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento**

Segundo Vasconcelos e Tavares (2002, p. 3), neste processo o papel da comunicação é fundamental, pois elementos cruciais do conhecimento implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção não são facilmente transferíveis, na medida em que estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos.

Concordando, Fleury e Fleury (2008, p. 44) esclarecem que a disseminação pode acontecer por processos diversos:

\_ **Comunicação e circulação de conhecimentos** – O conhecimento precisa circular rápida e eficientemente pela organização. Observa-se que novas ideias têm maior impacto quando são compartilhadas colectivamente do que quando são propriedade de uns poucos.

\_ **Treinamento** – Esta é, talvez, a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e a disseminação de novas competências.

\_ **Rotação das pessoas** – Ocorre por área, unidade e posição na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa.

-**Trabalho em equipas diversas** – O processo de interacção com pessoas detentoras de background cultural diferente (seja em termos de origem, formação ou experiência profissional) propicia a disseminação de ideias, propostas e novas soluções para os problemas.

### **2.3.1.3 Codificação do conhecimento e construção da memória**

Explica Vasconcelos e Tavares (2002, p. 4), o objectivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisem dele. As tecnologias de informação e comunicações permitem uma maior codificação do conhecimento e, portanto, aceleram o processo de inovação e mudança tecnológica.

Fleury e Fleury (2008, p. 44) referem-se ao processo da construção da memória organizacional como armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes.

Nos modelos de Vasconcelos e Tavares (2002) e Fleury e Fleury (2008) existem propostas de etapas e processos, respectivamente, para a gestão do conhecimento. Já no modelo a seguir, proposto por Terra (2000), a abordagem revela dimensões para um modelo de gestão do conhecimento organizacional.

## **2.4 Dimensões da proposta da gestão do conhecimento**

Terra (2000, p. 53) propõe a gestão do conhecimento baseada em sete dimensões da prática de gestão: factores estratégicos e o papel da alta administração; culturas e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Detalham-se, a seguir as sete dimensões propostas pelo autor para a gestão do conhecimento.

### **2.4.1 Factores estratégicos e o papel da alta administração**

A primeira abordagem de Terra (2005, p. 106) ressalta a importância do papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela empresa e do estabelecimento de macro visões para a condução de projectos inovadores. Tais visões, além de definirem metas para o estoque do conhecimento da organização, ajudam a relacionar as actividades individuais a um propósito final.

Para o autor, o factor crítico do êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas de dominar um conjunto limitado de habilidade e áreas de conhecimento que são importantes para seus clientes ou consumidores.

### **2.4.2 Cultura e valores organizacionais**

Na visão de Terra (2005, p. 120), a importância deste tema deve atrair muito mais a atenção do corpo gestor das empresas. Para o autor, a cultura organizacional pode ser entendida a partir das normas e os valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e o que é inapropriado.

Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, as normas e valores de uma empresa tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

O autor destaca que em organizações líderes é gasto um tempo considerável na transmissão dos valores organizacionais, conforme exposto no Quadro 3.

### Quadro 3: Elementos significativos na divulgação da cultura organizacional

| Características de ambientes e culturas criativas  |
|--|
| A perspectiva dos próprios funcionários em relação as normas e valores que estimulam a criatividade individual e implementação de novas ideias |
| Confiança e compartilhamento de conhecimento   |
| Fomento e pratica do dialogo   |
| O uso do recurso tempo   |
| A questão dos espaços de trabalho  |
| Celebrações  |

Fonte: Terra (2005:121)

#### 2.4.3 Estrutura organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185) afirmam que a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo de gestão, mas também, de forma profunda, para a estrutura organizacional. Para os autores, a estrutura burocrática – que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para a coordenação organizacional – é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. O controlo burocrático pode impedir a iniciativa individual de ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas.

Em concordância com o exposto, Terra (2005, p. 142) acrescenta que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios actuais impostos às empresas. A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo e o status ou nível hierárquico é fundamental. As organizações pós-empresendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade da expertise ou dos relacionamentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 186), a força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada exactamente para abordar o ponto fraco da burocracia. Em organizações de negócios, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipa ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos, para lidar com um problema temporário.

Conforme sustentado por Terra (2005, p. 145), a burocracia não gera criatividade, mas é adequada para acumular conhecimento, e a organização estruturada em torno de forças-tarefa, embora propicie a geração de conhecimento, não facilita a transferência desse conhecimento para a organização. Para o autor, várias empresas têm trabalhado em soluções que combinam esses dois tipos de estrutura.

A flexibilidade é argumentada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 188), que enfatizam que uma empresa de negócios deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa, fazendo-se necessária uma combinação ou síntese de ambas para fornecer uma base sólida para a criação do conhecimento.

#### **2.4.4 A Administração de recursos humanos**

Nas organizações mais inovadoras, tendências em termos de políticas de recursos humanos mantêm uma relação directa com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas (Terra, 2005, p. 162).

Definem Fleury e Fleury (2008, p. 76), O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoas. Surge a gestão estratégica dos recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

Para esses autores, o novo modelo de gestão de pessoas apresenta alguns pontos que demarcam as diferenças em relação ao anterior, conforme apresentado no quadro 4.

#### **Quadro 4: Características do novo enfoque da gestão de pessoas**

| <b>Diferenças do novo enfoque em relação ao anterior</b>  |
|---|
| A importância atribuída ao desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais |
| A importância do desenvolvimento do trabalho em equipas   |
| A gestão da cultura para o sucesso organizacional   |

Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 77)

#### **2.4.5 Sistemas de informação**

O sistema de informação é apontado por Terra (2005, p. 191) como a quinta dimensão da gestão do conhecimento organizacional, em que a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Para o autor, os sistemas de informação só podem ser úteis se os dados, as informações e as bases de conhecimento que os alimentam forem confiáveis, relevantes e actualizados (Terra, 2005, p. 198).

#### **2.4.6 Mensuração de resultados**

Terra (2005, p. 213), assegura que o objectivo primário da organização é gerar lucro e valorizar o capital para os accionistas. Algumas poucas organizações também incluem em seus objectivos satisfazer seus clientes e funcionários e gerar riqueza para a comunidade em que a empresa está inserida.

#### **2.4.7 Aprendizado com o ambiente**

Segundo Terra (2005, p. 231), a necessidade de aprendizado é cada vez mais estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc. Para o autor, conhecimentos altamente relevantes para os seus negócios encontram-se nos próprios clientes, nos fornecedores, nas universidades e nos institutos de pesquisa, consultores, etc. O autor esclarece que existe uma crescente razão para a formação de alianças para o aprendizado externo e que a formação de tais alianças permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirir apenas as competências de que necessitam.

#### **2.5. O ambiente propício à aprendizagem**

Terra (2001, p. 121), ressalta a importância dos espaços de trabalho capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Nessa percepção, várias empresas têm transformado seus espaços físicos. Segundo o autor, os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos e não hierárquicos, que facilitam os contactos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Fleury e Fleury (2008, p. 41) comentam que a questão da aprendizagem organizacional envolve outros factores. O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo

no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efectividade do aprendizado.

Vasconcelos e Tavares (2002, p. 7) ressaltam que a necessidade de criar um ambiente propício à aprendizagem não é passível de solução apenas no nível individual, exigindo um esforço concentrado de formação de equipas interdisciplinares.

Kim, (1998, p 7), dedicou-se ao estudo do processo por meio do qual a aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional. Para o autor: Na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias de aprendizagem individual são portanto cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Vasconcelos e Tavares (2002, p. 7) afirmam que essa nova demanda tem reforçado a necessidade de estudar o comportamento humano nas instituições, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipa.

Fleury e Fleury (2008, p. 41), quanto ao conceito de aprendizado, esclarecem que este pode ocorrer em vários níveis:

\_ **Nível do indivíduo** – O processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.

\_ **Nível do grupo** – A aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e colectivo. Para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende e como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas colectivos partilhados. Estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para acções. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem.

\_ **Nível da organização** – O processo de aprendizagem individual, de compreensão e de interpretação partilhados pelo grupo torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefactos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Para Terra (2001, p.32), alguns sinais identificam um ambiente propício à aprendizagem organizacional.

- As pessoas se sentem estimuladas pelo próprio trabalho.
- As pessoas conversam umas com as outras, incluindo aquelas de diferentes níveis hierárquicos.
- As pessoas têm tempo para aprender.
- As pessoas não estão focadas apenas em sua área de trabalho e no curto prazo.
- As pessoas falam abertamente sobre os erros passados e as lições aprendidas.
- A empresa tem facilidade para atrair e manter os melhores talentos, mesmo sem pagar necessariamente acima do mercado.
- Os muitos indicadores de resultados são amplamente divulgados.
- A discussão dos valores da organização é vista como algo altamente relevante.

Senge (1990, p. 12), sobre a aprendizagem organizacional, revela que as melhores organizações do futuro seriam aquelas capazes de descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis. O autor enfatiza ainda que o processo de aprendizagem deveria focar primeiro o nível do indivíduo, percorrendo o grupo, e, por último, a organização.

## **2.6. A gestão do conhecimento e as ferramentas tecnológicas**

O papel da área de T.I (Tecnologias de informação) é de suporte para a gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de ideias e experiências.

Davenport e Prusak (1998, p. 149) afirmam que a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas que, certamente, a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento. A disponibilidade de certas tecnologias novas tem impulsionado o movimento da gestão do conhecimento em organizações. Para os autores, essas tecnologias são capazes de viabilizar a transferência de conhecimento tácito entre pessoas por meio de redes, e-mails e discussões.

O telefone e as reuniões também são ferramentas eficazes para a transferência do conhecimento.

Para Terra (2001, p. 266), é evidente que tecnologias de comunicação facilitam o compartilhamento de conhecimento, tácito e explícito, e fazem parte da gestão do conhecimento.

No tópicos seguintes, será caracterizada a metodologia para a realização da pesquisa na organização.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, será detalhada a abordagem metodológica utilizada para a realização desta pesquisa, destacando a população e amostra, o processo de selecção dos trabalhadores, o sistema de recolha de dados e o tratamento e análise dos dados, além do tipo de pesquisa e da delimitação do estudo, de acordo com o proposto no referencial teórico.

#### **3.1 População e amostra**

A população é composta pelos gestores de recursos humanos e técnicos superiores com cargos de chefia dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

A amostra seleccionada foi a de conveniência da pesquisadora, que teve acesso facilitado aos gestores e técnicos superiores da instituição pesquisada, podendo, dessa forma, recolher os dados necessários. Com esta amostra, a pesquisa foi de fácil acessibilidade pela pesquisadora. O meio utilizado para recolher as respostas foi um questionário estruturado, realizado, em data previamente agendada.

#### **3.2 Tipo de pesquisa e metodologia**

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado nos CFM, e os critérios para a escolha desta organização levaram em consideração:

- a) A existência de práticas da organização na gestão do conhecimento organizacional;
- b) A importância dada pela organização aos seus gestores em relação à criação de novos conhecimentos;
- c) O interesse em contribuir para a organização em relação às dimensões da gestão do conhecimento.

O ambiente interno da organização possibilitou o estudo de caso com base na teoria sobre a gestão do conhecimento, por tratar-se de uma empresa que possui programas de treinamento e educação corporativa com diversas ferramentas tecnológicas, reuniões informais entre equipas e programas de formação e desenvolvimento dos trabalhadores.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (1990, p. 46), que classifica as pesquisas segundo dois aspectos: quanto aos fins; e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois procurou descrever o comportamento do fenómeno, sendo também usada para identificar e obter informações sobre as características de determinado problema ou questão. O estudo descritivo tem por objectivo examinar o problema, avaliando e descrevendo as características das questões pertinentes.

Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, tratando do assunto em profundidade acerca dos pressupostos da organização.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, (YIN, 2001, p. 21).

### **3.3 Recolha e análise de dados**

Para recolha de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário. Respondidos pelos trabalhadores dos CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique, o questionário alcançou uma população de 36 (trinta e seis) indivíduos, gestores e chefes de Departamentos.

O questionário aplicado está estruturado em quarenta e uma questões, adaptadas a partir do modelo de Terra (2001), distribuídas em sete dimensões capazes de permitir uma análise sobre a gestão do conhecimento.

A proposta de pontuação possui a abrangência de 03 (três) níveis de avaliação, na ordem que se apresenta: “1” – Discordam, “2” – Neutro, “3” – Concordam.

Para a análise de dados foi feito com base nas tabelas de contingências geradas com auxílio de aplicação do MS-Excel.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Caso

No período anterior a independência, a Companhia dos Caminhos de Ferro de Moçambique que operava no país foi extinta, com a publicação do Diploma legislativo nº315 de 22 de Agosto de 1931, que aprovou a organização da Direcção dos serviços dos Postos e caminhos de Ferro de Moçambique.

Mais tarde, aquela designação veio a ser alterada pelo diploma legislativo nº436, de 10 de Abril de 1935, que passou para Direcção dos serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e transportes.

A Direcção dos Serviços dos portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e Transportes era constituída por uma estrutura bastante complexa, que além dos serviços de administração, construção e exploração dos portos, caminhos-de-ferro, portagens, carreiras regulares de transportes, incluía também a DETA, Camionagem de Moçambique, entre outras entidades.

Foi nesse contexto que, no nosso caso concreto, a Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, criada pelo Decreto legislativo nº315, de 22 de Agosto de 1931, foi extinta e substituída pela Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro, nos termos da Portaria nº82/76 de 6 de Abril.

Assim, por decreto nº6/89, de 11 de Maio, foi criada a Empresa Nacional dos Portos e caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., com personalidade Jurídica, autonomia Administrativa, financeira e patrimonial. Com este Diploma Legal, a empresa passou a ter uma autonomia patrimonial, ao contrário do que acontecia a Direcção Nacional dos Portos e Caminhos-de-Ferro. A Empresa Nacional dos portos e Caminhos de Ferro, poderia exercer outras actividades conexas e relacionadas com a sua actividade principal, podendo associar-se a organismos nacionais e internacionais. “Xitimela, 16:46).

A Lei nº17/91 de 3 de Agosto lei das Empresas Publicas foi, publicado com o objectivo de conferir ao sector empresarial a natureza jurídica apropriada para a sua melhor capacitação administrativa e de gestão, como condição essencial para enfrentar um mercado competitivo, desenvolvendo as suas actividades com base no princípio do cálculo económico, aumentando e melhorando a sua rentabilidade.

Foi nesse sentido que por Decreto 40/94 de 13 de Setembro, a Empresa Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., foi transformada em Empresa Pública, passando a ser designada Portos e Caminhos-de-Ferro de Moçambique, E.P., alargando, assim, a sua base de actuação e permitindo a sua maior rentabilização.” (Xitimela, 16:47).

### **Objectivos e Missão dos CFM**

“Os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique desempenham um papel importante ao desenvolvimento da economia nacional e da região; e uma componente significativa na angariação de receitas, quer em moeda nacional, quer em divisas, tanto no transporte ferroviário de pessoas e bens como no manuseamento de carga portuária” (fonte:[www.cfmnet.co.mz/regulamento, htm](http://www.cfmnet.co.mz/regulamento.htm)).

Os objectivos dos novos CFM, a luz do Contrato-Programa, assinado entre o Governo, em representação do Estado, e o Conselho de Administração da empresa, em nome dos CFM, são:

- a) Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuarias e serviços;
- b) Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuarios de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários;
- c) Envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuarios de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários;
- d) Maximizar a racionalização dos seus activos” (Xitimela, 10:20).

A grande missão dos novos CFM será reconstruir o sistema de transportes ferro-portuário, para que ele seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado, financeiramente viável. Cabe aos CFM, o papel de investidor, promotor e fomentador do desenvolvimento estratégico das infra-estruturas ferro-portuárias. Os CFM não deixam de ser operador. Vão operar alguns terminais que não serão concessionários. Por outro lado, os CFM passam a diversificar a sua intervenção empresarial, como forma de promover a sua sustentabilidade a longo prazo e rentabilizar os seus activos. Deste modo, alargando a sua participação para sectores como turismo, transporte aéreo, industria de construção, gestão imobiliária e sector financeiro, rentabilizando os activos que possuem e que constituem o seu património secular”. (Xitimela, 10:20).

## 4.2. Análise de dados

### 4.2.1. Identificação das práticas de Gestão do Conhecimento na empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique

#### Dimensão 1 - Factores estratégicos e o papel da alta administração.

**Tabela 1: Factores estratégicos e o papel da alta administração**

| 1.Factores estratégicos e o papel da alta administração  | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|--|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|  | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| a) Existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competences da empresa ou seja, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências. | 17        | 47% | 0         | 0%  | 19     | 53% | 36    |
| b) A macro estratégica da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.  | 24        | 67% | 6         | 17% | 6      | 17% | 36    |
| c) A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direcção a uma visão estabelecida.         | 23        | 64% | 2         | 6%  | 11     | 31% | 36    |

**Fonte: Dados primários da Pesquisa**

Conforme Tabela 1, quanto aos factores estratégicos e o papel da alta administração, se existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competences da empresa ou seja, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências, dos 36 gestores e técnicos inquiridos, 47% concordam, e 53% são neutros, podemos concluir que há uma concordância parcial relativo as core competences da empresa, tendo a outra parte na neutralidade, possuem comunicação indiscriminada, pois 67% concordam, 17% discordam e os outros 17% mostrou-se neutro, não importando em qual nível organizacional, estabelecendo-se metas desafiadoras em carácter de urgência em direcção a visão estabelecida nas estratégias de negócios.

Segundo Terra (2000), para se competir no mercado não basta unir esforços em busca de pioneirismo e velocidade, é igualmente necessário focalizar algumas competências-chave e áreas do conhecimento em busca da obtenção dos melhores resultados. O direccionamento de esforços em torno de core competences está relacionado a um certo nível de conscientização

sobre quais sejam essas habilidades, pois só a partir desse consenso é que os indivíduos poderão tomar decisões de forma a usufruir e consequentemente privilegiar os pontos fortes da empresa.

Ainda relacionado ao tema, Probst et al. (2002, p. 40) destacam que “uma das tarefas centrais da administração é definir metas para dar orientação aos processos essenciais da empresa.”.

Dessa forma, percebe-se que na referida empresa é dada às pessoas todas as instruções sobre qual o objectivo maior da organização (estratégia), permitindo que haja abertura para dúvidas e sugestões, características de um ambiente de aprendizagem.

## Dimensão 2 – Cultura e valores organizacionais

**Tabela 2: Cultura e valores organizacionais**

| 2.Cultura e valores organizacionais   | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|---|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|   | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por actos símbolos e acções  | 23        | 64% | 2         | 6%  | 11     | 31% | 36    |
| Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existem de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa                 | 27        | 75% | 2         | 6%  | 7      | 19% | 36    |
| As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo  | 19        | 53% | 5         | 14% | 12     | 33% | 36    |
| Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.  | 13        | 36% | 9         | 35% | 14     | 39% | 36    |
| Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autenticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. | 19        | 53% | 9         | 25% | 8      | 22% | 36    |
| As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma optimização conjunta.                        | 20        | 56% | 7         | 19% | 9      | 25% | 36    |
| Reconhece-se que tempo e um recurso importante para o processo de inovação.   | 29        | 81% | 1         | 3%  | 6      | 17% | 36    |
| Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”   | 17        | 47% | 10        | 28% | 9      | 25% | 36    |

|  |    |     |    |     |    |     |    |
|--|----|-----|----|-----|----|-----|----|
| As realizações importantes são comemoradas | 25 | 69% | 3  | 8%  | 8  | 22% | 36 |
| Há grande tolerância para piadas e humor.  | 8  | 22% | 11 | 31% | 17 | 47% | 36 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Na Tabela 2, demonstra-se concordância parcial no tocante a promoção da Missão, Visão e Valores bem definidos pela alta administração 64%, destacando-se a construção de um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários 53%, focados não apenas no curto prazo com atitudes progressistas 53%. Se tratando de tentativas e falhas, não dá-se ou mantém-se neutra a liberdade aos trabalhadores que demonstram seu real potencial de crescimento. Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação 81%, assim como, as novas ideias são valorizadas 47%, comemorando-se quando grandes realizações são conquistadas 69%, não havendo tolerância para piadas e humor no ambiente organizacional 47%.

De acordo com Prost et al. (2002), a liberdade às pessoas para discussão de ideias novas é condição fundamental para a inovação. Dessa forma, a valorização de novas ideias, mesmo que a primeira vista pareçam “bobas”, contribui para criação de um clima de entrosamento e confiança entre funcionários e a organização. Ademais, ideias que inicialmente pareçam sem sentido podem acabar se revelando como pontapé para o surgimento de novas e diferentes abordagens acerca de processos, produtos ou serviços. De acordo com tais argumentos é necessário que a empresa reveja esse aspecto de forma a permitir uma maior abertura a espontaneidade dos seus trabalhadores.

### **Dimensão 3 – Estrutura Organizacional**

**Tabela 3: Estrutura organizacional**

| 1. Factores estratégicos e o papel da alta administração  | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|---|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|   | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| Realizam-se com frequência reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstormings.  | 13        | 36% | 14        | 39% | 9      | 25% | 36    |
| Os layout's são conducentes as trocas informais de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião) são poucos os símbolos de status hierárquicos. | 8         | 22% | 12        | 33% | 16     | 44% | 36    |
| Há um uso constante de equipas multidisciplinares e formais que se sobrepõem a estrutura formal   | 12        | 33% | 7         | 19% | 17     | 47% | 36    |

|   |    |     |    |     |    |     |    |
|---|----|-----|----|-----|----|-----|----|
| tradicional e hierárquica.  |    |     |    |     |    |     |    |
| Há um uso constante de equipas adhoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projectos inovadores. | 13 | 36% | 8  | 22% | 15 | 42% | 36 |
| Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar as demandas do ambiente competitivo.  | 23 | 64% | 2  | 6%  | 11 | 31% | 36 |
| As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.               | 7  | 19% | 16 | 44% | 13 | 36% | 36 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Pode-se verificar na tabela 3, uma acentuada discordância e em partes neutro quanto a realização a frequência de reuniões informais com fins da realização de brainstormings 39%, onde os layouts não são conducentes às trocas informais de informações 44%, assim como, o uso constante de equipas multidisciplinares e formais 42%. Discordando ou não opinando quanto ao uso constante de equipas temporárias com grande autonomia, dedicadas a projectos inovadores 42%, cerca de 64% deles afirmam reunirem-se frequentemente com a finalidade de adaptarem-se ao ambiente competitivo, com dificuldades na agilidade do processo decisório com o mínimo de burocracia 44%.

De acordo com Prost et al. (2002), a liberdade às pessoas para discussão de ideias novas é condição fundamental para a inovação. Dessa forma, a valorização de novas ideias, mesmo que a primeira vista pareçam “bobas”, contribui para criação de um clima de entrosamento e confiança entre trabalhadores e a organização. Ademais, ideias que inicialmente pareçam sem sentido podem acabar se revelando como pontapé para o surgimento de novas e diferentes abordagens acerca de processos, produtos ou serviços. De acordo com tais argumentos é necessário que a empresa reveja esse aspecto de forma a permitir uma maior abertura a espontaneidade dos seus trabalhadores.

## Dimensão 4 – Administração de recursos Humanos

**Tabela 4: Administração de recursos Humanos**

| 4.Administração de Recursos Humanos   | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|---|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|   | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| O processo de selecção é bastante rigoroso  | 18        | 50% | 4         | 11% | 14     | 39% | 36    |
| Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.                                | 18        | 50% | 7         | 19% | 11     | 31% | 36    |
| O planeamento de carreira busca dotar os trabalhadores de diferentes perspectivas e experiências  | 18        | 50% | 8         | 22% | 10     | 28% | 36    |
| O escopo das responsabilidades dos cargos e, em geral, bastante abrangente.   | 22        | 61% | 4         | 11  | 10     | 28% | 36    |
| Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores. Estimula-se treinamentos que levam ao auto desenvolvimento. | 24        | 67% | 7         | 19% | 5      | 14% | 36    |
| Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contactos e interacções com outras pessoas de dentro e fora da empresa.  | 19        | 53% | 5         | 14% | 12     | 33% | 36    |
| O treinamento esta associado as necessidades da área imediata de trabalho do trabalhador e/ou as necessidades estratégicas da empresa.  | 29        | 81% | 2         | 6%  | 5      | 14% | 36    |
| Há um baixo turnover (numero de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo sector.  | 19        | 53% | 6         | 17% | 11     | 31% | 36    |
| A evolução dos salários esta associada, principalmente. A aquisição de competências e não ao cargo ocupado.   | 15        | 42% | 13        | 36% | 8      | 22% | 36    |
| Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.  | 12        | 33% | 9         | 25% | 15     | 42% | 36    |
| Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipa (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.                                     | 10        | 28% | 15        | 42% | 11     | 31% | 36    |
| Existem esquemas de participação  | 18        | 50% | 12        | 33% | 6      | 17% | 36    |

|   |   |     |    |     |   |     |    |
|---|---|-----|----|-----|---|-----|----|
| nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.                                   |   |     |    |     |   |     |    |
| Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos trabalhadores. | 9 | 25% | 19 | 53% | 8 | 22% | 36 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Observa-se na Tabela 4, que existe um rigor no processo de seleção 50%, buscando-se diversidade e aumento da criatividade por meio do recrutamento 50%, com planejamento de carreira procurando-se dotar os trabalhadores de diferentes perspectivas e experiências com escopo das responsabilidades dos cargos e sua abrangência 50%. Investe-se em treinamentos com o propósito do desenvolvimento profissional e pessoal, que levam ao auto desenvolvimento e ao aprendizado pela ampliação dos contactos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa 61%. O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário 81%. O turnover é baixo neste seguimento industrial 53%, e a evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado 42%, não existem esquemas de premiação e de pagamentos associados ao desempenho da equipe 42%, participação nos lucros esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos trabalhadores 50%.

Segundo Chiavenato (2004, p. 325): “a remuneração fixa privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita o alcance do equilíbrio interno e externo da remuneração e permite o controlo centralizado dos salários através de um órgão de administração salarial.” Além disso, cria uma estabilidade para as pessoas que passam a trabalhar em função do tempo. Hoje, percebe-se que essas vantagens não asseguram o futuro, pois a remuneração fixa e permanente não motiva as pessoas a um desempenho melhor, já que muitas vezes os salários são iguais e os desempenhos desiguais (Chiavenato, 2004).

Pode-se inferir que em geral a evolução dos salários está associada a aquisição de competências, o que revela uma valorização àqueles que contribuem para o aumento do conhecimento da empresa. Assim, tal atitude deve ser continuamente estimulada visando no sentido de tornar essa perspectiva cada vez mais condizente com o desenvolvimento e contribuição dos trabalhadores a empresa.

Sobre o reconhecimento por resultados e contribuições, todos os trabalhadores concordaram totalmente com a existência desse tipo de reconhecimento.

O estabelecimento de esquemas de premiação e reconhecimento por resultados estimula o esforço individual ou grupal, já que assegura alguma recompensa aqueles que se envolvem na criação de novos conhecimentos. Dessa forma, a organização garante o devido respeito por

não se apoderar de forma imprópria dos resultados auferidos, garantindo além disso o reconhecimento a essas contribuições.

## Dimensão 5 – Sistemas de informação

**Tabela 5: Sistemas de informação**

| 5. Sistemas de informação   | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|---|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|   | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas)                                    | 17        | 47% | 6         | 17% | 13     | 36% | 36    |
| As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os trabalhadores, a base de dados e conhecimento da organização. | 16        | 47% | 7         | 19% | 13     | 36% | 36    |
| Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e Know-how existente na empresa.                           | 18        | 50% | 2         | 6%  | 16     | 44% | 36    |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Com relação a Tabela 5, O acesso a informação é um factor primordial para tomada de decisões e aprendizado a produção de novas ideias. Referente ao compartilhamento das informações, 47% dos trabalhadores concordaram e 19% não concordaram e por fim 36% não responderam a questão conforme atesta a Tabela 5.

Sobre isso, Probst et al (2002) afirmam que a comunicação entre indivíduos detentores de conhecimento é fundamental para comparação de ideias e experiências de cada pessoa com as das outras pessoas. Em razão dessa percepção, é fundamental que os indivíduos exerçam a comunicação em todos os sentidos na estrutura organizacional. Assim, é imprescindível que a comunicação seja adquirida no momento certo e conforme especificação idealizada. Para a empresa, a comunicação ocorre maioritariamente em todas as direcções, facilitando a perpetuação do conhecimento.

Segundo Baptista (2012, p.60-62), a tecnologia viabiliza e acelera os processos de Gestão de Conhecimento por meio de práticas efectivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. A tecnologia fornece ferramentas mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets que ajudam na

gestão do conhecimento explícito. (Baptista, 2012, p.62). A tecnologia promove a colaboração presencial e à distância e com isso melhora a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal, no caso do conhecimento tácito.

## Dimensão 6 – Mensuração dos resultados

**Tabela 6: Mensuração dos resultados**

| 6.mensuração dos resultados  | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|--|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|  | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| Existe uma grande preocupação em medir resultados sob as várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento). | 21        | 58% | 1         | 3%  | 14     | 39% | 36    |
| Os resultados são amplamente divulgados internamente.  | 20        | 56% | 9         | 25% | 7      | 19% | 36    |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Relativo à mensuração dos resultados, concorda-se que há uma grande preocupação em medir os resultados sob as várias perspectivas 58%, com ampla divulgação interna dos resultados das empresas estudadas 56%, fazendo com que todos tomem conhecimento dos resultados obtidos.

Nesse sentido, Terra (2000) salienta que as empresas que se engajam na contabilização do capital intelectual, passam igualmente a questionar seus processos de trabalho, cultura, estratégias de comunicação, emprego de sistemas de informação e políticas de administração de recursos humanos. Para o autor, o monitoramento dessas variáveis levará as empresas a desenvolverem práticas mais condizentes ao aprendizado, incentivo a criatividade, inovação e geração de conhecimento organizacional.

Por sua vez Baptista (2012, p.63) aponta que, a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco actividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. O conhecimento deve ser visto como insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado destes processos. Este produto pode ser reutilizado no mesmo processo ou em outro dentro ou fora da organização.

## Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente

**Tabela 7: Aprendizado com o ambiente**

| 7.Aprendizado com o ambiente  | Concordam |     | Discordam |     | Neutro |     | Total |
|---|-----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-------|
|   | Qtde      | %   | Qtde      | %   | Qtde   | %   |       |
| A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.  | 18        | 50% | 4         | 11% | 14     | 39% | 36    |
| A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.  | 19        | 53% | 3         | 8%  | 14     | 39% | 36    |
| A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).   | 17        | 47% | 5         | 14% | 14     | 39% | 36    |
| A decisão de realizar alianças está frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes, os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objectivo de aprendizado. | 12        | 33% | 5         | 14% | 19     | 53% | 36    |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

No que diz respeito ao aprendizado com o ambiente, observa-se que a empresa aprende com seus clientes 50%, utilizando-se de mecanismos formais e informais 50%, desenvolvendo habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e grupos de pesquisa de universidades e institutos 47%, onde a decisão da realização de alianças está relacionada as decisões estratégicas de aprendizado no âmbito corporativo 33%.

Nesse sentido, Terra (2000) salienta que as empresas que se engajam na contabilização do capital intelectual, passam igualmente a questionar seus processos de trabalho, cultura, estratégias de comunicação, emprego de sistemas de informação e políticas de administração de recursos humanos. Para o autor, o monitoramento dessas variáveis levará as empresas a desenvolverem práticas mais condizentes ao aprendizado, incentivo a criatividade, inovação e geração de conhecimento organizacional.

Na relação descrita na Tabela 8, são descritas as melhores práticas na gestão, existentes de acordo com os supervisores das empresas estudadas:

**Tabela 8 – As melhores práticas na gestão segundo os supervisores**

| <b>1ª Dimensão</b> | <b>1. Factores estratégicos e o papel da alta administração</b>  | <b>Percentagem</b> |
|--------------------|--|--------------------|
|                    | A macro estratégica da empresa e comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais?   | 67%                |
|                    | A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direcção a uma visão estabelecida?              | 64%                |
| <b>2ª Dimensão</b> | <b>2. Cultura e valores organizacionais</b>  |                    |
|                    | A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por actos simbólicos e acções?  | 64%                |
|                    | Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existem de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?                                 | 75%                |
|                    | As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo?  | 53%                |
|                    | Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autenticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?                  | 53%                |
|                    | As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma optimização conjunta?   | 56%                |
|                    | Reconhece-se que tempo e um recurso importante para o processo de inovação?  | 81%                |
|                    | As realizações importantes são comemoradas?  | 47%                |
| <b>3ª Dimensão</b> | <b>Estrutura organizacional</b>  |                    |
|                    | Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar as demandas do ambiente competitivo?   | 64%                |
| <b>4ª Dimensão</b> | <b>Administração de Recursos humanos</b>   |                    |
|                    | O escopo das responsabilidades dos cargos e, em geral, bastante abrangente?  | 61%                |
|                    | Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimula-se treinamentos que levam ao auto desenvolvimento? | 67%                |
|                    | Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contactos e interacções com outras pessoas de dentro e fora da empresa?   | 53%                |
|                    | O treinamento esta associado as necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou as necessidades estratégicas da empresa?                                       | 81%                |
|                    | Há um baixo turnover (numero de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresa do mesmo sector?  | 53%                |
| <b>5ª</b>          | <b>Sistemas de informação</b>  |                    |

|                    |  |     |
|--------------------|--|-----|
| <b>Dimensão</b>    |  |     |
|                    | A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas)?  | 47% |
|                    | As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, a base de dados e conhecimento da organização?         | 44% |
|                    | Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e Know-how existente na empresa?                                  | 50% |
| <b>6ª Dimensão</b> | <b>Mensuração dos resultados</b>   |     |
|                    | Existe uma grande preocupação em medir resultados sob as várias perspectivas (Financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento)? | 58% |
|                    | Os resultados são amplamente divulgados internamente?  | 56% |
| <b>7ª Dimensão</b> | <b>Aprendizado com o ambiente</b>  |     |
|                    | A empresa aprende muito com seus clientes, Existem mecanismos formais e informais bem estabelecidos na gestão de parcerias com outras empresas?    | 50% |

Fonte: dados da pesquisa

Da observação das 41 práticas analisadas, identificou-se 22 delas sendo utilizadas. Assim, como critério de classificação, percebe-se que entre os itens de maior concordância entre os supervisores, a que se destaca é a dimensão administração de recursos humanos, tendo como menor índice de concordância.

## CAPÍTULO V

### 5. Conclusões e Recomendações

#### 5.1. Conclusões

Este trabalho abordou uma temática recente, a gestão do conhecimento como estratégia de valorização dos trabalhadores nas organizações, cuja aplicação no meio organizacional tem conferido bons resultados às organizações que aderiram à sistemática da gestão do conhecimento, proporcionando bases sólidas para a geração de diferencial competitivo. O estudo teve como objectivo geral analisar as práticas de gestão do conhecimento na Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. Após a análise percebe-se que a empresa utiliza-se de várias práticas de gestão do conhecimento abordadas na revisão da literatura, e que são importantes para o processo de tomada de decisão tanto no nível operacional quanto no nível estratégico na empresa, embora encontre-se em estágio inicial, apontando várias lacunas a serem trabalhadas, pela organização para a obtenção de um melhor resultado e implantação da gestão do conhecimento. O objectivo geral foi respondido com os resultados obtidos identificando que a gestão do conhecimento encontra-se em estágio inicial. Os objectivos específicos foram respondidos de forma a verificar todas as questões de acordo com suas secções e constructos: (identificação; evidenciar; e analisar), os mesmos apresentaram resultado favorável sendo constatado que os gestores documentam e compartilham com exactidão as informações sobre suas tarefas essenciais, gerem a obtenção desses recursos pelos meios electrónicos e sistemas disponibilizados pela organização. Além disso, um factor a ser destacado é que os membros da empresa possuem consciência da importância da gestão do conhecimento, e buscam sempre otimizar as práticas na organização. Pode-se observar que algumas práticas destacam-se bastante e consequentemente subsidiam de maneira eficaz o processo decisório na empresa, são elas; a comunicação organizacional, em que busca-se clareza e disseminação dos conhecimentos para todos na organização principalmente as reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstormings. Outra prática é o processo de capacitação focado principalmente para os novos membros, que são fundamentais para que os mesmos possuam base para tomada de decisão quanto aos processos os quais são responsáveis. Outra prática que se destaca é a alta administração estabelecer metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direcção a uma visão estabelecida. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam

evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores, estimula-se treinamentos que levam ao auto desenvolvimento. E por último cabe-se destacar as melhores práticas, no qual a empresa possui uma cultura muito forte para que as mesmas sejam disseminadas na organização para a melhoria dos processos e serviços. Entretanto outras práticas necessitam de uma melhor estruturação para que se possa melhorar o processo de gestão do conhecimento na organização, principalmente no que tange ao processo de retenção do conhecimento e a aquisição dos mesmos, com o intuito de minimizar os impactos da alta rotatividade de membros na empresa. Cabe aqui esclarecer que a alta rotatividade de membros é uma característica comum nas empresas juniores e não é vista aqui como uma deficiência na empresa, apesar de impactar de forma negativa principalmente no que tange ao processo de gestão do conhecimento. Notou-se também a facilidade da empresa em reconhecer os pontos em que precisa e pode melhorar. Acredita-se que esse é o primeiro passo para qualquer mudança.

Complementando com os dados de TERRA, é importante destacar o valor do conhecimento e na necessidade de melhorar o desempenho do conhecimento não basta. A Gestão do Conhecimento pode ser fortemente alinhada aos imperativos estratégicos e diferenciadores de uma organização. O modelo e os passos apresentados nesta monografia, não garantem resultados, mas elucida a possibilidade da adesão de gestores e trabalhadores ao sinalizar de maneira clara como seus esforços, tempo e compromisso com a Gestão do Conhecimento podem trazer ganhos concretos para a organização. E adesão “voluntária” da instituição, por sua vez, é uma das peças fundamentais quando se trata de aprendizado e conhecimento. Ninguém aprende para valer e ninguém compartilha o que sabe se não enxergar objectivos mais elevados e estratégicos e não viver em uma cultura que reforça o valor do conhecimento e provê condições e infra-estrutura adequadas. A importância de uma Gestão do Conhecimento nas instituições é fundamental para garantir Investir no conhecimento. Assim, as organizações que investem em gestão do conhecimento estão se preparando melhor para o futuro, mas colhendo os resultados hoje dos investimentos passados, pois o investimento é cumulativo.

## 5.2.Recomendações

Dessa forma, a empresa deve sempre estimular os conhecimentos de seus trabalhadores, que devem ser valorizados por suas contribuições, independente de sua posição hierárquica, ou seja, os trabalhadores transmitem seus conhecimentos à empresa e também aprendem com ela. Para que o aprendizado ocorra de maneira rápida e alinhada aos objectivos estratégicos da empresa, torna-se necessário o planeamento administrado, onde os trabalhadores devem estar engajados no processo de definição das metas da empresa, para, dessa maneira, definir suas próprias metas de aprendizado em consonância àquele objectivo maior.

Muitos outros detalhes são fundamentais para o processo de aprendizagem organizacional da empresa estudada, tais como:

- Dar oportunidade aos funcionários para actuarem em áreas e funções diferentes, para que possam conhecer melhor o local em que trabalham, permitindo a aquisição e a disseminação de conhecimentos;
- Saber ouvir e respeitar as opiniões dos demais trabalhadores, incentivando-os a participar do dia-a-dia da empresa;
- Oferecer treinamento e desenvolvimento aos trabalhadores;
- Divulgar os objectivos e a missão da empresa a todos os trabalhadores, para obter deles o comprometimento e a colaboração para atingir as metas;
- Manter uma comunicação clara e eficiente, a fim de que as informações sejam compreendidas, ouvidas e passadas de forma rápida e objectiva a todos;
- Realizar reuniões de participação, as famosas reuniões de brainstorming;
- Promover dinâmicas de grupo, que permitirão conhecer melhor as pessoas em seus diversos aspectos: motivações, realizações, capacidade de liderança, ansiedades e outros, às vezes não demonstrados no ambiente de trabalho diário;
- Promover um ambiente aberto às novidades, sempre com ética e responsabilidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHOO, Chun Wei. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: editora Senac São Paulo;
- COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução de Lúcia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman;
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenke Peres. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus;
- DAVENPORT Thomas H.. (1998). *Ecologia da Informação. Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 2ª ed. São Paulo: Futura;
- DRUCKER. Peter F. (2007). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. – Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Thomson Learning;
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas;
- GARVIN, David A. (2001). *Construindo a organização que aprende*. In: Gestão do Conhecimento On Knowledge Management. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus;
- NONAKA, Ikujiro. (2001). *A empresa criadora do conhecimento*. In: Gestão do Conhecimento On Knowledge Management. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUSCHI, Hirotaka. (1997). *Criação de conhecimento na empresa. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 18ªed. Rio de Janeiro: Elsevier;
- ROBBINS, Stephen P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall;
- SENGE, Peter M. (2005). *A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. 20ª ed. Rio de Janeiro; Best-seller;
- STEWART, Thomas A (1998). *Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier;

\_\_\_\_\_ (2002). *A Riqueza do Conhecimento. O capital Intelectual e a Organização do Século XXI*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus;

TERRA, José Cláudio Cyrineu. (2001). *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. 1ªed. Rio de Janeiro: Elsevier;

TERRA, José Cláudio Cyrineu. (2002). *Portais Corporativos: A revolução na Gestão do Conhecimento*, São Paulo: Negócio Editora;

VERGARA, Sylvia Constant. (2000). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª edição, São Paulo: Atlas;

VASCONCELOS TAVARES, Marta Araújo. (2002). *O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda*. In. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Salvador, Novembro;

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

# ***ANEXOS***

## QUESTIONÁRIO

a) As questões apresentadas a seguir têm como objectivo de medir, através de uma escala tipo Likert, a sua percepção quanto ao tema Gestão do Conhecimento.

b) A Gestão do Conhecimento é vista como uma colecção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objectivos da empresa.

c) Você deverá marcar com um **X** o número que representa o que você pensa e percebe sobre cada questão.

d) A escala de 1 até 3, quer dizer que, quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão:

1 - Discordam

2 - Neutro

3 - Concordam

|           | <b>Afirmativas</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|           | <b>Estratégia e Administração</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>1</b>  | Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “core competencies” da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências. |          |          |          |          |          |
| <b>2</b>  | A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais   |          |          |          |          |          |
| <b>3</b>  | A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direcção a uma visão estabelecida                     |          |          |          |          |          |
|           | <b>Sistemas de Informação &amp; comunicação</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>4</b>  | A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)   |          |          |          |          |          |
| <b>5</b>  | As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, a base de dados e conhecimento da organização   |          |          |          |          |          |
| <b>6</b>  | Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento w 2Know-how# existente na empresa  |          |          |          |          |          |
|           | <b>Cultura Organizacional</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>7</b>  | A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de actos simbólicos e acções   |          |          |          |          |          |
| <b>8</b>  | Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários: existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa                                       |          |          |          |          |          |
| <b>9</b>  | As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo  |          |          |          |          |          |
| <b>10</b> | Estimula-se experimentação. Há liberdade para tentar e falhar   |          |          |          |          |          |
| <b>11</b> | Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente  |          |          |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  | aquilo que conhecem e também o que não conhecem  |  |  |  |  |  |
| 12   | As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.                                      |  |  |  |  |  |
| 13   | Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação   |  |  |  |  |  |
| 14   | Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”  |  |  |  |  |  |
| 15   | As realizações importantes são comemoradas   |  |  |  |  |  |
| 16   | Há grande tolerância para piadas e humor   |  |  |  |  |  |
| <b>Organização &amp; Processos de Trabalho</b>                         |  |  |  |  |  |  |
| 17   | Há um uso constante de equipas multidisciplinares e formais que se sobrepõem a estrutura formal tradicional e hierárquica  |  |  |  |  |  |
| 18   | Há um uso constante de equipas “ad-hoc” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projectos inovadores  |  |  |  |  |  |
| 19   | Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar as demandas do ambiente competitivo  |  |  |  |  |  |
| 20   | Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorms   |  |  |  |  |  |
| 21   | Os lay-outs são conducentes a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.                 |  |  |  |  |  |
| 22   | As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.  |  |  |  |  |  |
| <b>Políticas &amp; Práticas para Administração de Recursos humanos</b> |  |  |  |  |  |  |
| 23   | O processo de selecção é bastante rigoroso   |  |  |  |  |  |
| 24   | Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento.                            |  |  |  |  |  |
| 25   | O planeamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências  |  |  |  |  |  |
| 26   | O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente   |  |  |  |  |  |
| 27   | Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento |  |  |  |  |  |
| 28   | Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contactos e interacções com outras pessoas de   |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | dentro e fora da empresa.   |  |  |  |  |  |
| 29 | O treinamento esta associado as necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou as necessidades estratégicas da empresa   |  |  |  |  |  |
| 30 | Há um baixo Turnover (numero de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo sector.  |  |  |  |  |  |
| 31 | A evolução dos salários esta associada, principalmente, a aquisição de competências e não ao cargo ocupado  |  |  |  |  |  |
| 32 | Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias   |  |  |  |  |  |
| 33 | Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipa (e não apenas ao desempenho individual), os créditos são compartilhados.   |  |  |  |  |  |
| 34 | Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários   |  |  |  |  |  |
| 35 | Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho   |  |  |  |  |  |
|    | <b>Mensuração de Resultados</b>   |  |  |  |  |  |
| 36 | Existe uma grande preocupação em medir resultados sob varias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)  |  |  |  |  |  |
| 37 | Resultados são amplamente divulgados  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Aprendizado com o ambiente</b>   |  |  |  |  |  |
| 38 | A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade   |  |  |  |  |  |
| 39 | A empresa tem habilidades na gestão de parcerias com outras empresas  |  |  |  |  |  |
| 40 | A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa)  |  |  |  |  |  |
| 41 | A decisão de realizar alianças esta, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objectivo de aprendizado |  |  |  |  |  |

**Muito obrigada pela colaboração.**