



**Universidade Politécnica  
A POLITÉCNICA**

Escola Superior De Gestão, Ciência e Tecnologias

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**A Gestão de Conhecimento Organizacional, como instrumento de  
obtenção de vantagem competitiva: O caso da empresa Alfa,Lda**

Vanessa Najma Omar

Maputo

**Vanessa Najma Omar**

**A Gestão de Conhecimento Organizacional, como instrumento de  
obtenção de vantagem competitiva: O caso da empresa Alfa,Lda**

Projecto elaborado para apresentar a Escola Superior de Gestão e Tecnologia da Universidade Politécnica com requisito parcial para obtenção do grau de licenciatura, em Administração e Gestão de Empresas

**Supervisor: Mestre Nazir Khan Mamad Khan**

Maputo, 2015

## Declaração De Honra

Eu Vanessa Najma Omar, Declaro que este trabalho de fim de curso é da minha autoria e resulta da minha investigação.

O mesmo é agora submetido de acordo com todos os requisitos e exigência para a obtenção do grau de Licenciatura em gestão, na Universidade Politécnica em Maputo.

\_\_\_\_\_, Aos \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

Assinatura

\_\_\_\_\_

**Título de Trabalho:** A Gestão de Conhecimento Organizacional, como instrumento de obtenção de vantagem competitiva: O caso da empresa Alfa, Lda

## PARECER DO TUTOR

O Presente trabalho foi por mim supervisionado e obedeceu as normas estabelecidas para uma tese final de curso visando a obtenção do grau de licenciatura de acordo com as exigências em vigor na Universidade Politécnica.

O tema reveste-se de importância e é efectivamente actual, dada a conjuntura vivenciada pelas organizações, provenientes dos mercados de inserção.

Importa realçar que a temática pode ser desenvolvida sob diferentes perspectivas, sendo a apresentada, a escolhida, especificamente, para o estudo em apreço.

Haverão, certamente, questões que merecerão apreciações conducentes à outros desenvolvimentos, pelo que as mesmas serão bem acolhidas pelos proponentes do presente trabalho.

Assumindo o acima oposto na qualidade de Tutor do presente trabalho, proponho que o mesmo seja aceite e submetido a defesa pública, entanto que a condição para a obtenção do grau académico de licenciatura.

O Tutor,

---

Mestre Nazir Khan

Trabalho de projecto apresentado à Universidade Politécnica como parte dos requisitos de graduação do grau de Licenciado em Administração e Gestão de Empresas.

## **Dedicatória**

Dedico ao meu Pai Nazir Omar e a Minha Mãe Fátima Ibrahim pelo exemplo de pais guerreiros, e pela forma que demonstraram o seu amor, carinho e muita fé.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de efectuar este trabalho, e por ter iluminado o meu caminho dando muita força, olhando por mim hoje e sempre;

Ao meu Tutor Mestre Nazir Khan que sempre esteve presente em cada etapa da constituição do meu trabalho, aqui vai um obrigado especial pelos ensinamentos que valerão por toda minha vida;

À minha família, em particular ao meu pai Nazir Omar a minha mãe Fátima Ibrahim, Aos meus Irmãos Sharmila, Faruk, Mauro, Kátia e Tânia que muito me incentivaram a seguir em frente neste trabalho;

Aos meus queridos sobrinhos que sempre estiveram do meu lado nesta caminhada;

Aos meus amigos e colegas de carteira, obrigado pelos ensinamentos e amizade disponibilizada;

Aos Docentes, Estudantes e Funcionários da A politécnica o meu reconhecimento e gratidão;

A todos que de uma forma directa ou indirecta contribuíram para que hoje pudesse apresentar o meu trabalho.

*“Os nossos conhecimentos são a reunião do raciocínio e experiência de numerosas mentes”*

*(RalphEmerson)*

## Índices de Figuras e Tabelas

### 1. Figuras

<b>Figura 1:</b> Criação de conhecimento organizacional.....	11
<b>Figura 2:</b> Lacunas do conhecimento estratégico.....	14
<b>Figura 3:</b> Elementos comuns as varias definições de capital intelectual.....	19
<b>Figura 4:</b> Capital Intelectual.....	20

### 2. Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Distribuição de funcionários por sexo.....	24
<b>Tabela 2:</b> Distribuição dos profissionais segundo a Idade .....	25
<b>Tabela 3:</b> Distribuição dos profissionais segundo Língua Falada.....	25
<b>Tabela 4:</b> Distribuição dos profissionais segundo Tempo de Serviço na Empresa.....	25
<b>Tabela 5:</b> Distribuição dos profissionais segundo Nível de Escolaridade.....	26
<b>Tabela 6:</b> Distribuição dos profissionais segundo Nível Hierárquico.....	26
<b>Tabela 7:</b> Transmissão do conhecimento institucional .....	27
<b>Tabela 8:</b> Acções e capacitação e /ou treinamento.....	28
<b>Tabela 9:</b> Aspectos políticas e estratégias.....	29
<b>Tabela 10:</b> Aspectos ligados às Pessoas .....	30

# INDÍCE

## Capítulo I

1 Introdução.....	2
1.2 Problema de Pesquisa.....	3
1.3 Justificativa.....	4
1.4 Objectivos.....	4
<b>1.4.1 Objectivo Geral.....</b>	<b>4</b>
1.4.2 ObjectivoEspecifico.....	4
1.5 Delimitação do Estudo.....	5
1.5.1 Limitantes do Estudo.....	5

## Capítulo II

2 Fundamentação Teórica.....	6
2.1 Conhecimento e Conhecimento Organizacional.....	6
2.2 Características do conhecimento.....	7
2.3 Tipologia do conhecimento.....	8
2.4 Aprendizagem organizacional.....	9
2.5 Gestão do conhecimento.....	11
2.5.1 Estratégia de gestão do conhecimento.....	15
2.5.2 Processo de gestão do conhecimento.....	15
2.5.3 Facilitadores e Inibidores da gestão do conhecimento.....	16
2.5.4 Administração do processo de gestão do conhecimento.....	18
2.5.4.1 Gestão de capital do conhecimento .....	18
2.5.4.2 Gestão do capital intelectual.....	18

## Capítulo III

<b>3. Metodologia de pesquisa.....</b>	<b>21</b>
3.1 Procedimentos metodológicos.....	21
3.2 Natureza da pesquisa.....	21

3.3 Instrumentos de pesquisa.....	22
3.4 Caracterização da Empresa Alfa,Lda.....	22

#### **Capítulo IV**

4 Resultados da Pesquisa.....	24
4.1 Características da Amostra.....	24
4.1.1 Distribuição de funcionários por sexo.....	24
4.1.2 Distribuição dos profissionais segundo a Idade.....	25
4.1.3 Distribuição dos profissionais segundo Língua Falada.....	25
4.1.4 Distribuição dos profissionais segundo Tempo de Serviço na Empresa.....	25
4.1.5 Distribuição dos profissionais segundo Nível de Escolaridade.....	26
4.1.6 Distribuição dos profissionais segundo Nível Hierárquico.....	26
4.2 Interpretação de resultados.....	27
4.2.1 Dinâmica organizacional.....	27
4.2.2 Transmissão do conhecimento institucional.....	27
4.2.3 Acções e capacitação e ou/Treinamento.....	28
4.2.4 Aspectos politicas e estratégias .....	29
4.2.5 Aspectos Ligados as pessoas.....	30

#### **Capítulo V**

5.1 Discussão de resultados.....	31
5.2 Aspectos ligados a dinâmica organizacional.....	31

#### **Capítulo VI**

6 Conclusão.....	34
6.1 Recomendações.....	35
Bibliografia.....	36
Anexo questionário.....	37

## RESUMO

Gestão de conhecimento nas organizações tem sido constante na vida do homem. As questões em torno do seu significado têm constituído o motor de grandes transformações na economia e na sociedade, pondo em causa as estruturas, padrões de comportamento, mentalidades e conceitos estabelecidos. Sendo certo que o conhecimento assume o estatuto de recurso fundamental da economia, a condição da competitividade das organizações, passa necessariamente pela capacidade de as mesmas saberem gerir de forma eficiente, pois não é possível gerir o que não se conhece. O presente trabalho aborda a temática Organizações de aprendizagem e conhecimento corporativo, objectivando analisar a partir de um estudo de caso, a visão geral do conhecimento como um recurso efectivamente produtivo que pode promover a vantagem competitiva das organizações, sendo, por conseguinte, o factor humano de primordial importância para o efeito. Para o efeito foi feito um trabalho de investigação de cunho qualitativo, exploratório e descrito, sustentado num estudo de caso único. Neste campo de estudo o conhecimento relaciona-se essencialmente com o ser humano que reage e actua na organização, este mesmo conhecimento é considerado um recurso económico determinante, principalmente em profissionais que são capazes de transformar o conhecimento em benefício para o cliente e para sociedade. O estudo permitiu concluir que uma boa gestão de conhecimento organizacional pode contribuir como instrumento de vantagem competitiva na medida em que o capital intelectual corresponde ao requisito primordial da gestão organizacional.

**Palavras-chaves:** Conhecimento, Conhecimento organizacional; Aprendizagem; Processo de Aprendizagem; Gestão de conhecimento Organizacional; Capital intelectual.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUÇÃO

Autores defendem que o conhecimento na actualidade das organizações representa um recurso bastante valioso e essencial, deixando, por isso, de ser simplesmente um recurso para ser considerado o recurso indispensável.

As tecnologias são ferramentas adoptadas pelas organizações para promoverem mais dinâmica às suas actividades e, conseqüentemente, obterem lucros. Por isso é importante que as organizações utilizem racionalmente os seus recursos, nomeadamente humanos, materiais e financeiros. Logo, para que tal aconteça as organizações devem tornar-se organizações de aprendizagem e de gestão de conhecimento corporativo, ou seja, capazes de implantar processos de gestão baseadas em conhecimento, através da constituição de comunidades de aprendizagem colectiva (Santos,2004). Ainda segundo o autor, as organizações devem assumir que o conhecimento é efectivamente necessário, sendo a implementação do processo de gestão por conhecimento realizado através de boas práticas de gestão, destacando-se, por exemplo, o processo de comunicação organizacional, onde os colaboradores devem ser informados do seu papel e importância e, simultaneamente, participantes activos do processo. Santos (2004) adianta que uma adequada gestão de conhecimento promove a motivação, competência e criatividade dos colaboradores, representando, portanto, um verdadeiro contributo para o sucesso da organização.

O presente trabalho pretende analisar a visão geral do conhecimento entanto que recurso produtivo bastante importante para a obtenção de vantagem competitiva, sendo que o referido estudo foi direccionado a uma empresa moçambicana de pequeno porte sedeadada na cidade de Maputo, que, para efeito do presente estudo, por conveniência própria teve o nome omitido, optando-se, desse modo, por designá-la por empresa Alfa,Lda. A organização Alfa,Lda dedica-se à prestação de serviços de contabilidade e auditoria na cidade de Maputo.

A pesquisa é de natureza fenomenológico, portanto uma pesquisa qualitativa, exploratória e descrita

## 1.2. Problema de Pesquisa

As organizações, na actualidade, quer sejam de grande, médio ou pequeno porte buscam afirmar-se nos mercados de inserção, mas frequentemente esquecem-se de aprimorar seus processos de gestão, principalmente dar a devida atenção as questões relativas às condições e trabalho e relacionadas com toda a cadeia de valor do processo produtivo.

O efeito da abertura dos mercados, ou seja, a globalização impõe que as organizações tenham que realizar esforços para se adaptarem e readaptarem as mudanças impostas pelos mercados, onde o advento do uso de tecnologias exige capacidade e conhecimentos a altura dos desafios.

A empresa Alfa,Lda, é efectivamente de pequeno porte que realiza suas actividades procurando acompanhar as exigências actuais do mercado, mas em alguns aspectos evidencia um distanciamento relativamente ao enquadramento dos seus recursos humanos no processo de utilização e aperfeiçoamento do conhecimento. Actualmente observa-se alguma estagnação, isto é, alguma inércia na adopção de iniciativas, em que a era de informação em que as organizações se inserem permite que as mesmas se desenvolvam cada vez mais.

Assim, o presente estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: “ ***A organização Alfa;lda adopta a aprendizagem e o conhecimento corporativo como recurso efectivamente promotor de vantagem competitiva?***”

As perguntas de partida que levam a operacional a problemática de investigação, centram-se deste modo nas seguintes questões:

- a) Como a empresa Alfa gere o conhecimento para obter vantagem competitiva?
- b) O conhecimento é efectivamente compartilhado?
- c) O conhecimento acumulado pela organização constitui factor de desenvolvimento para a organização?
- d) O capital intelectual da empresa Alfa, Lda. está ocupando o lugar dos tradicionais factores de produção, terra, recursos humanos e financeiros, ou seja, há investimentos na formação/capacitação dos Rh e nas tecnologias?

### **1.3. Justificativa**

A necessidade de as organizações de se afirmarem nos mercados de inserção através da adopção de mudanças sustentadas, sobretudo no uso de novas tecnológicas que obrigam a adequados processos de gestão de conhecimento define, por si, a importância do tema proposto.

Trata-se de uma abordagem complexa e que exige a avaliação de muitas vertentes, desde as relacionadas ao papel das organizações como dos praticantes afectos às mesmas.

Nestes termos, fundamentalmente, procura-se dotar a organização Alfa,Lda de um instrumento de consulta e reflexão que possa ajudar os esforços realizados para a definição de estratégias adequadas capazes de transformar da vasta informação recebida em um efectivo conhecimento para a organização, dimensionando as acções que estejam e possam vir ser realizadas no presente e no futuro.

Para a pesquisadora, trata-se de uma oportunidade de realizar um estudo sobre uma temática de seu interesse académico e também profissional que, certamente, ajudará a conferir todo o processo de captação e retenção de conhecimento académico adquirido enquanto estudante de ensino superior.

### **1.4 Objectivos**

Este trabalho de investigação foi desenvolvido no âmbito do conhecimento corporativo nas organizações, com objectivo de se analisar sua importância para a obtenção de vantagem competitiva das organizações.

#### **1.4.1 Objectivo Geral**

- Apresentar uma visão geral do conhecimento como recurso produtivo de extrema importância para as organizações

#### **1.4.2 Objectivos Específicos**

- Potenciar a organização Alfa, Lda. de um instrumento teórico relacionado com a aprendizagem e conhecimento corporativo como ferramenta de busca de vantagem competitiva.

- Explicar as fases do conhecimento organizacional,
- Identificar o processo de aprendizagem;
- Analisar o posicionamento do capital humano e intelectual da organização.

## **1.5 Delimitação do Estudo**

A empresa Alfa Lda., encontra-se sediada em Maputo e pese embora tenha actividades espalhadas ao longo do país, o presente estudo está direccionado exclusivamente às actividades desenvolvidas em Maputo, tendo decorrido de Janeiro a Junho de 2015.

### **1.5.1 Limitantes do estudo**

No presente estudo, dada a complexidade da abordagem foram seleccionados alguns aspectos julgados relevantes sobre a temática e que estão definidos nos capítulos que constituem o estudo particularmente na metodologia e na fundamentação teórica. O pesquisador tem, contudo, ciente que muitos outros aspectos poderiam e deveriam ser analisados relativamente ao tema. Por outro lado, os aspectos temporais e geográficos que circunscrevem a pesquisa são limitados pelo tempo disponível para o efeito e também pelas reduzidas condições materiais e financeiras aliadas também a indisponibilidade da organização em que o estudo fosse extensivo.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1. CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Na perspectiva de se lançar o estudo direccionado à uma abordagem mais centrada na gestão do conhecimento organizacional, inicia-se por falar sobre o conhecimento e o conhecimento organizacional.

Na actualidade o conhecimento acumulado pelas organizações deve ser entendido como um factor de produção fundamental, porque a competitividade organizacional é definida pelas iniciativas criadoras e inovadoras, experiência, em suma pelo conhecimento, que as mesmas geram e difundem. Chiavenato(2005) defende que quando geridas adequadamente as pessoas, entanto que o principal activo, permite o manuseio de tecnologias representando desse modo o capital intelectual capaz de manter a vantagem competitiva das organizações. O autor defende ainda que o conhecimento tem na actualidade o papel de principal factor de produção, sendo por isso, que se fala do conhecimento como “base estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações”(p.150).

Chiavenato(2005) fala também da natureza do conhecimento dizendo que o termo epistemologia – teoria do conhecimento – resulta da palavra grega *epistome*, ou seja, a verdade absoluta e certa. Adianta o autor que o conhecimento pode ser entendido como informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, discernimento, competência a habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, etc, dependendo, efectivamente do contexto em que se emprega o termo.

O conhecimento organizacional difere conceptualmente e contextualmente do conhecimento científico ou do conhecimento filosófico (Cabrita, 2009), evoluindo conceptualmente de “ uma noção de recurso para significar, dar sentido ou justificar, para uma noção de recurso para produzir”(p.33). Nestes termos, a autora avança que “ assumir o conhecimento como um <recurso para produzir> implica na perspectiva da gestão, que a natureza do conhecimento é económica e o contexto é a

organização”(p.34). Logo, impõe-se que o conhecimento se torne produtivo, ou seja, capaz de criar valor através de uma acção colectiva.

Segundo Davenport e Prusak (1998) citados por Cabrita (2009, p.35)

O conhecimento organizacional é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação e perspectivas que fornecem um quadro para avaliar incorporar novas experiências e informação. Ele tem origem e é aplicado na mente dos indivíduos. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO

Segundo Chiavenato (2005), o conhecimento detém quatro características fundamentais: Conhecimento tácito: esta característica define o conhecimento como algo pessoal dentro de um contexto social, não sendo uma propriedade colectiva ou organizacional, pese embora seja construído de forma social.

O conhecimento é orientado para a acção: tem-se nesta característica que o homem esta sempre a gerar outros e novos conhecimentos a partir da percepção e análise dos *inputs* recebidos.

O conhecimento é sustentado por regras: define-se pelas regras definidas e padronizadas mesmo sem necessário formalismo e que permitem actuar em diferentes circunstancias assumindo que o posicionamento é correcto e não foge de um procedimento habitual e baseado no conhecimento detido.

O conhecimento está em constante mutação: esta característica tem a ver com capacidade de as pessoas construírem e reconstruírem o conhecimento a partir do que vivenciam.

Cabrita(2009) defendendo que o conhecimento organizacional é um activo, acrescenta as seguintes características de tal conhecimento:

- É intangível e, conseqüentemente apresenta dificuldades de ser avaliado;
- Sua utilidade depende de muitos factores, relacionados não só aos recursos tecnológicos, mas igualmente aos humanos, cultura da organização e aspectos comportamentais;

- Sua percepção é complexa, sendo importante conhecer as raízes epistemológicas, ou seja, como realmente é entendido e valorizado o conhecimento da organização.

### 2.3. TIPOLOGIA DO CONHECIMENTO

Na perspectiva de se compreender como gerir o conhecimento, importa falar da tipologia em que se pode enquadrar o conhecimento. Assim, Cabrita (2009) apresenta as seguintes: (i) tácito e explícito; (ii) *know-what* e *know-how*; (iii) *hard Knowledge* e *soft Knowledge*; tácito e focal; geral e específico.

Na perspectiva da autora o conhecimento: (i) o tácito resulta da experiência, sendo, por isso difícil de transmitir ou comunicar porque emerge das práticas, emoções e aspirações do homem; (ii) o conhecimento explícito, é abstracto, independente de qualquer pessoa ou grupo de indivíduos, sendo as rotinas organizacionais um elemento importante desse tipo de conhecimento. (iii) o saber o quê, ou seja, *Know-what*, constitui o conhecimento cognitivo, que representa o que se sabe para fazer algo; (iv) enquanto o saber como, ou seja, *Know-how*, traduz o conhecimento que exige determinadas capacidades que permitem a aplicação de regras a medida das exigências do meio ambiente. (v) o *hard Knowledge* e *soft Knowledge*, representam a essência tangível (hard) e intangível (soft) do conhecimento.

Cabrita (2009, p.54) apresenta um quadro interessante sobre categorias de conhecimento segundo a sua localização, conforme se descreve na figura abaixo.

<b>Autor</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Localização</b>	<b>Definição</b>
Zuboff (1988); Collins (1993)	Codificado	Símbolos	Conhecimento retido na organização sob a forma de base de dados, regras, manuais e informação acerca de clientes e empregados.

Badaracco (1991); Collins (1993)	Embutido	Rotinas	Conhecimento embutido em rotinas e construído através de um sistema social. É analisado nos sistemas e nas relações.
Nonaka (1991)	Inculturado	Diálogo	Conhecimento que resulta de um processo de entendimento partilhado, de socialização
Fiol e Lyles (1985)	Intelectual	Cérebro	Conhecimento dependente das capacidades cognitivas, capazes de criar abstracções
Zuboff (1988)	Incorporado	Corpo	Conhecimento que depende da presença física. É adquirido fazendo. Orientado para a acção.

Fonte: Adaptado de Cabrita (2009, p.54)

Pode-se dizer que para gerir o conhecimento é importante que a organização conheça que tipo de conhecimento detém, onde se localiza e para onde o mesmo se direcciona, ou seja, quais os objectivos estratégicos perseguem. Igualmente deve ter em conta as questões de natureza epistemológicas que podem impactar com o modelo de gestão organizacional.

#### **2.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Pode-se dizer que uma organização torna-se capaz de captar e elevar seu conhecimento através de processos de aprendizagem, isto tendo em conta as experiências e as acções dos elementos que a constituem e os desafios superiormente enfrentados do meio ambiente.

Para Cabrita (2009), a aprendizagem tem origem no individuo, ou seja, as organizações aprendem somente através das pessoas, sendo que o processo evolui através das práticas de gestão do conhecimento. Porém, segundo a autora, o conhecimento individual não é suficiente para que haja aprendizagem organizacional, pois deve haver criar condições para que tal conhecimento seja partilhado, transferido e integrado nas

rotinas da organização.

Cabrita (2009, p.39), define a aprendizagem organizacional como “ um processo dinâmico, planeado e alimentado, que permite às empresas construir capacidades e capital intelectual que as torna capazes de gerir recursos intangíveis que garantem a sustentabilidade das suas vantagens competitivas”. Para autora, dentro das várias definições de aprendizagem, destacam-se alguns elementos comuns, a saber: (i) ser um processo duradouro; (ii) promover a aquisição e aumento de conhecimento; (iii) Resultar da experiência colectiva dos indivíduos numa organização.

Entretanto, Cascão (2004) defende que a experiência colectiva, significando partilha de conhecimento deve ser explicitamente reconhecida, ou seja, devem ser paralelamente desenvolvidos sistemas de recompensa que proporcionem às pessoas motivação para a troca partilha do conhecimento, a assimilação da informação e a produção de ideias criativas, acrescentando valor às suas produções.

Senge (1999) citado por Cabrita (2009, p.40), por sua vez, defende que devem ser desenvolvidos cinco disciplinas que constituem programas contínuos de estudo prático importante para que haja aprendizagem organizacional, sendo baseadas na aquisição de capacidades fundamentais:

- (i) **Capacidade de dominar e comunicar conceitos:** significa aprender a expandir as capacidades pessoais(...) para obter os resultados desejados e criar um ambiente organizacional que estimule todos os participantes a desenvolverem-se no sentido das metas e fins escolhidos;
- (ii) **Capacidade para criar modelos mentais:** significa reflectir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, e determinar como ela molda as acções e decisões;
- (iii) **Capacidade de partilhar uma visão de futuro:** consiste em estimular a construção de seu senso de compromisso no grupo, desenvolvendo imagens partilhadas do futuro que procuramos criar, e dos princípios e práticas orientadoras pelas quais esperamos lá chegar;
- (iv) **Capacidade de aprendizagem em equipa:** consiste em transformar as capacidades colectivas ligadas ao raciocínio e à comunicação, de modo a que grupos de pessoas possam, com confiança, desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais;
- (v) **Capacidade de pensamento sistémico:** significa criar uma forma de analisar os acontecimentos e uma linguagem para descrever e compreender

as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas (em permanente interacção com o meio ambiente).

Cabrita(2009) apresenta, entretanto, duas visões diferentes relativamente ao foco da aprendizagem organizacional. (i) O foco na aprendizagem organizacional como um resultado; e, (ii) o foco na aprendizagem organizacional como um processo.

A figura abaixo, apresenta, na perspectiva de Cabrita (2009, p.43), a criação de conhecimento organizacional

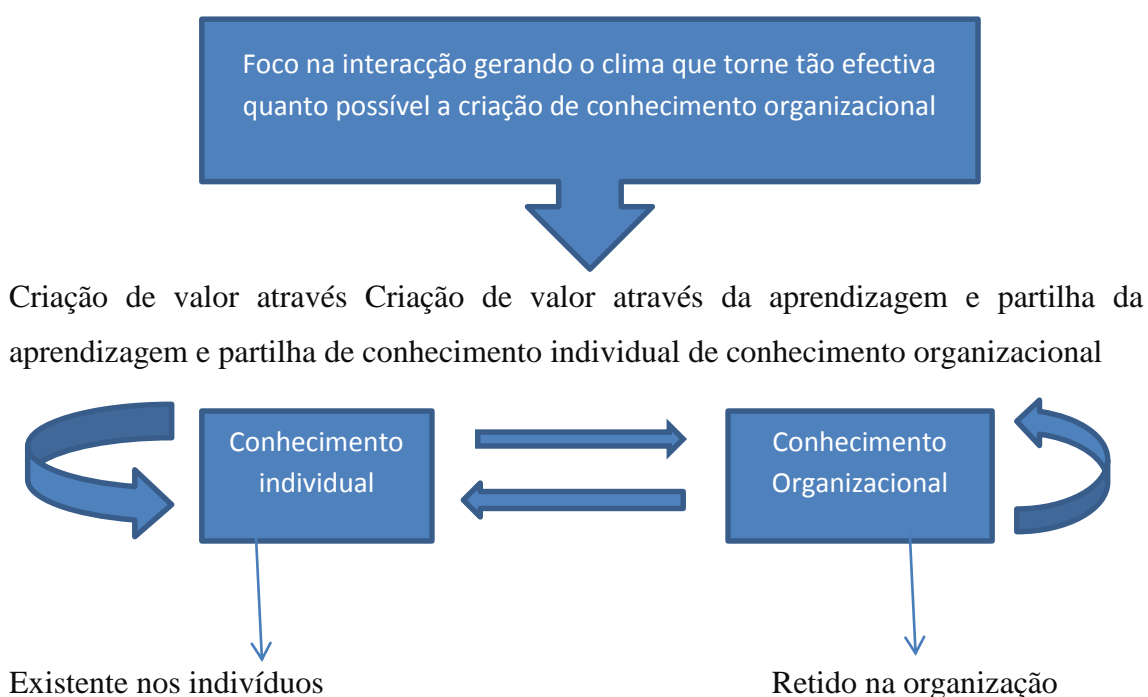


Figura 1: Criação de conhecimento Organizacional

Fonte: adaptado de Cabrita (2009, p.43)

Deve-se entender que o primeiro passo no processo descrito, consiste em identificar as áreas onde a aprendizagem requer maior foco, sendo, por isso, importante identificar quais os processos organizacionais são críticos, para os relacionar numa perspectiva de *inputs* e *outputs*(Cabrita, 2009). A autora continuando diz que muitas organizações têm dificuldades em saber e definir os processos críticos no contexto de criação de valor, logo a definição de estratégias fica condicionada pela incapacidade de se fazer a análiseswot.

## 2.5. GESTÃO DE CONHECIMENTO

Segundo Cabrita (2009, p.55) a origem do termo gestão do conhecimento é atribuída a Wiig (1993), que a define como

O conjunto de actividades que visam maximizar a eficiência relacionada com o conhecimento da empresa, o retorno dos seus activos de conhecimento e a sua renovação constante.

Diversos outros autores afirmam que a gestão do conhecimento é essencial na administração da empresa, devendo, por isso, ser entendida como o resultado de preocupações, estudos e práticas provenientes dos campos da aprendizagem organizacional. Os autores revelam, igualmente, que a gestão de conhecimento não é algo novo, sobretudo, na administração das organizações. Representa um dos mecanismos utilizados a partir da adopção de novas tecnologias, para a promoção de criatividade, inovações e aprimoramento da comunicação organizacional.

Na perspectiva de Cascão (2004) citando vários autores (Schank e Abelson, 1977; Garner, 1983; Lakoff, 1987 e Wiig, 1995), o conhecimento não representa uma receita ou um procedimento definido que conduza a maneira de agir sobre uma situação específica ou rotineira. Traduz-se num instrumento que visa lidar com tais situações, podendo-se conhecer as causas e avaliar os efeitos, portanto, deve-se representar a capacidade de lidar com situações novas e encontrar soluções. O mesmo autor defende ainda que o conhecimento assume-se pelo conhecimento que se tem de algo, mas também do que se vai recebendo do ambiente.

Para Cabrita (2009), duas perspectivas fundamentais ligadas ao conhecimento interferem na escolha da estratégia para a gestão, resumindo-se no facto do conhecimento poder ser tido como objecto ou como processo captado, codificado e armazenado. Numa perspectiva relacionada com objecto tem-se o conhecimento centrado na tecnologia, mas na perspectiva relacionada ao processo o foco centra-se nas pessoas.

A perspectiva tecnológica de gestão do conhecimento, dá, realmente, maior ênfase no papel das tecnologias de informação, exemplificando-se *Warehousing*, *expert systems*, *intranet*, *internet*), sendo a organização observada como "um repositório de conhecimento ou um armazém de conhecimento on-line onde a informação acerca do

produto, serviço e processos da organização se torna disponível através de mapas de conhecimento”( Cabrita, 2009, p.56). Pode dizer que esta perspectiva da gestão do conhecimento, focada na tecnologia, é actualmente bastante explorada pelas organizações.

A abordagem, segundo Cabrita (2009) do conhecimento como processo enfoca a componente humana, particularmente como o ser humano adquire e usa o conhecimento. A autora indica que, nessa perspectiva, realça-se aspectos do conhecimento, nomeadamente o que as pessoas sabem fazer, “que não podem ser articulados, codificados, captados e armazenados.” (p.56). Entretanto, tais aspectos, segundo Cabrita (2009), representa, na prática, aspectos que têm que ser geridos quer como objecto quer como processo, “ já que a aquisição, retenção, disseminação, partilha e utilização do conhecimento requerem não apenas capacidades organizacionais, mas exige também interacção e vontade dos indivíduos” (idem, p.56)

### **2.5.1. Estratégia de gestão do conhecimento**

Para Cabrita (2009) é importante que as estratégias de conhecimento estejam “relacionadas com as competências críticas do negócio” (p.69). A autora adianta que o primeiro passo para o sucesso da gestão do conhecimento é definido pela necessidade de as iniciativas se alinharem com a estratégia de negócio da organização, compreendendo os seguintes elementos fundamentais:

- (i) Identificação dos recursos intelectuais, as competências e as capacidades principais e que diferenciam a organização da concorrência;
- (ii) Aferição de como tais recursos, competências e capacidades suportam a satisfatoriamente a demanda dos mercados.

Na verdade a autora defende que nem todo o conhecimento é relevante para que a organização atinja seus objectivos estratégicos, pois a dinâmica dos mercados impõe constantes alterações de conhecimentos a partir do que a organização faz ou quer fazer no futuro. Assim, a organização deve preocupar-se em gerir seu conhecimento dentro da referida dinâmica, suprimindo as lacunas de conhecimento que forem sendo detectadas. A figura abaixo, adaptada de Cabrita (2009,p.70), apresenta formas de definição de lacunas de conhecimento, que, realmente, significa a organização fazer uma análise SWOT, ou seja, avaliar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e, desta forma, construir seu conhecimento.

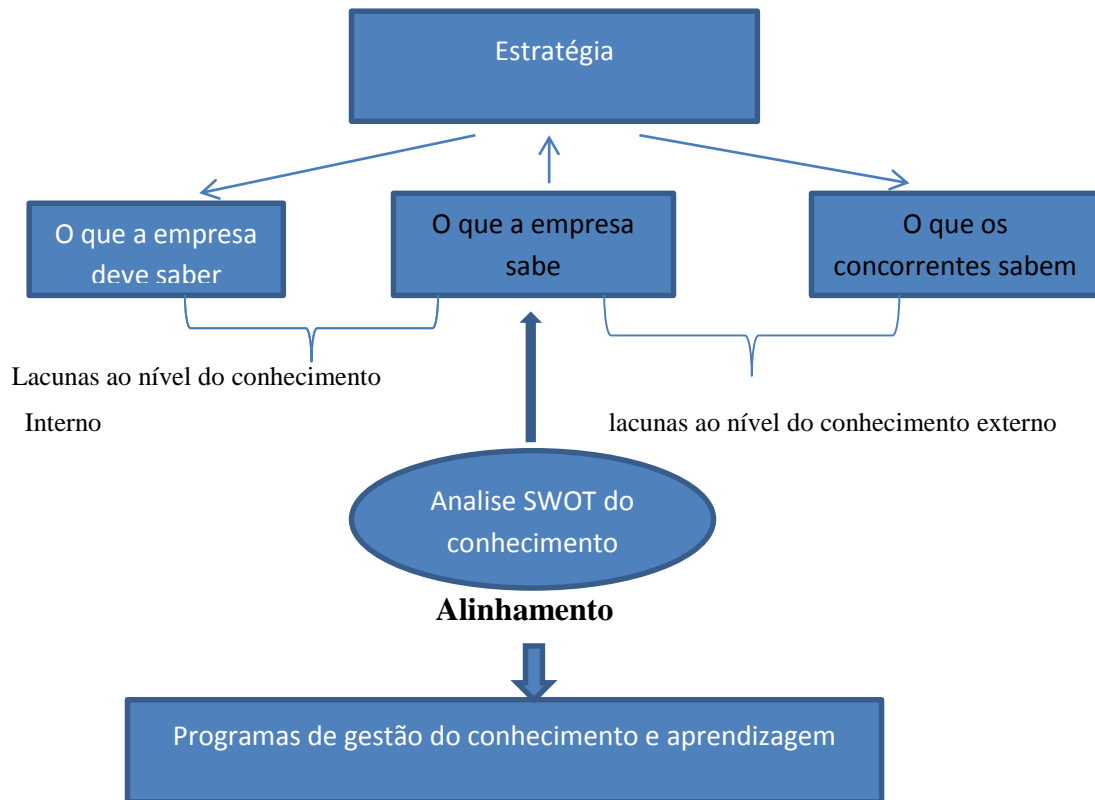


Figura:2 Lacunas do conhecimento estratégico

Fonte: adaptado de Cabrita (2009,p.70)

Assim, a partir da figura acima, pode-se dizer que uma análise baseada no conhecimento da organização, sendo feita na perspectiva SWOT, permite identificar as lacunas de conhecimento que podem inviabilizar o alcance dos objetivos estratégicos. Para tanto, segundo Cabrita (2009), a empresa pode implementar estratégias de conhecimento que são alinhadas com as estratégias globais da organização, sendo que a definição de uma estratégia de conhecimento deve incluir (p.70):

- A identificação do conhecimento existente, em especial aquele que é considerado único, valioso e dificilmente imitável (...);
- O reconhecimento das áreas importantes do conhecimento porventura não existentes na organização (...);
- A escolha das fontes de conhecimento a serem usadas;
- Definição da importância relativa dos tipos de conhecimento que a empresa necessita para cobrir as lacunas de conhecimento.

## 2.5.2. Processos de Gestão do Conhecimento

Os processos de gestão de conhecimento são indispensáveis para a gestão do conhecimento organizacional. Cabrita (2009), fala que a organização deve desenvolver um conjunto de processos que compreendem a prospecção e captação de conhecimento dentro do ambiente de inserção e actuação da organização. A autora denomina esse processo como ciclo do conhecimento, destacando as seguintes fases: (i) prospecção; (ii) criação; (iii) Retenção; (iv) Distribuição; (v) Aplicação.

Neste contexto, Cabrita (2009) considera que na fase de Prospecção, a renovação do conhecimento organizacional “depende da capacidade de prospecção, absorção e integração de conhecimento” (p.57), sendo importante que a organização estabeleça mecanismos de verificação do conhecimento que entra na organização e a combinação do conhecimento já existente com o novo. Esta combinação, segundo a autora observa efectivamente os aspectos internos e externos, tendo em atenção o seguinte:

- a) Conhecimento Externo: se a proveniência do conhecimento vem: cidadãos; empresas; fornecedores; Media; instituições académicas; instituições governamentais; instituições sectoriais; Municípes; Públicos parceiros; Fóruns; Feiras e eventos.
- b) Conhecimento interno: se o conhecimento provem da organização, a partir da capacidade de prospecção, absorção e integração, fazendo-se posteriormente a combinação de conhecimento interno com o externo e, conseqüentemente, adquirindo um novo conhecimento.

Relativamente a fase de Criação, a autora defende que esta fase compreende as actividades relacionadas com a recepção do conhecimento e o respectivo processamento na organização, tendo por base o conjunto de mecanismos e condições preparadas para o efeito. Cabrita (2009) continuando diz que nesta fase ocorre a interacção permanente “entre a dimensão tácita e a dimensão explícita do conhecimento”, ou seja, a conversão do conhecimento. A autora acrescenta que a combinação dos dois tipos de conhecimentos faz surgir outras formas de conhecimento, que podem actuar num modelo de espiral, a saber:

- (i) Socialização: consiste na transferência de conhecimento tácito entre os indivíduos, a partir das experiências, práticas detidas pro cada um, sendo uma forma limitada de criação de conhecimento. Acrescenta a autora que este tipo de

conhecimento não se torna explícito e não é ocorre na organização como um todo;

- (ii) (ii) externalização: traduz-se na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, a formalização documental do conhecimento através de diferentes mecanismos individuais e colectivos;
- (iii) (iii) combinação: representa o processo de sistematização dos conhecimentos explícitos, através da sua classificação, codificação e categorização, tornando-o um novo conhecimento;
- (iv) (iv) internalização: é a conversão de conhecimento explícito em tácito, o que se traduz numa prática de assimilação de um novo conhecimento num contexto de aprender fazendo., por exemplo através da leitura de uma manual de procedimentos.

Segunda Cabrita (2009) a Retenção, outra fase, tem a ver com o conjunto de actividades relacionadas com a codificação do conhecimento; Classificação do mesmo e respectiva organização, importante que a organização saiba gerir todo esse processo de modo a que represente um contributo para os fins perseguidos pela mesma.

A Distribuição, representa uma fase, onde há partilha e transferência de conhecimento entre os indivíduos, sendo, por isso, de extrema importância para a organização, pois a maneira como ocorre a transferência ou partilha de conhecimento contribui para o sucesso organizacional.

A fase final denominada Aplicação, representa a efectiva aplicação do conhecimento e prol da organização, o que representa um objectivo fundamental do processo de gestão do conhecimento.

Logo, segundo Cabrita (2009) é importante que a organização não se limite a utilizar o conhecimento produzido e adquirido, mas que renove o já adquirido para que traduza em ganhos efectivos para a mesma.

### **2.5.3. Facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento**

Pode-se dizer que o conhecimento está directamente associado às pessoas, portanto é inseparável das mesmas e das actividades que elas executam.

Para Cabrita (2009, p.73) existem nove factores críticos que afectam a implementação de iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações:

- (i) **Liderança:** entende-se que os líderes têm um papel importante na valorização do conhecimento organizacional, devendo por isso reconhecer os benefícios do mesmo para a colectividade;
- (ii) **Cultura:** a cultura da organização definida pela colaboração e confiança entre todos; a partilha do conhecimento, são bastante importantes para o desenvolvimento da organização. Por exemplo, a não partilha do conhecimento por um colaborador, pode ser uma maneira do mesmo querer tornar-se o único conhecedor de uma determinada tarefa, no sentido de buscar protagonismo e exigências específicas.
- (iii) **Medo:** a possibilidade de ocorrerem falhas na absorção ou transmissão do conhecimento pode originar medo por parte de colaboradores da organização;
- (iv) **Conhecimento e competências:** para ultrapassar os medos e outras manifestações contrárias aos interesses da organização, esta deve desenhar programas de formação e orientação das pessoas focadas no conhecimento,
- (v) **Integração organizacional:** neste contexto a organização deve criar equipas de gestão de mudanças e de gestão do conhecimento, integrar as pessoas no negócio da organização; coordenar as iniciativas de gestão do conhecimento dentro da perspectiva de qualidade esperada;
- (vi) **Captar conhecimento tácito:** a organização deve procurar tornar o conhecimento o tácito em explícito. Para tal a organização deve observar o desempenho das pessoas e ir institucionalizando as iniciativas e as ideias de cada um;
- (vii) **Facilidade de utilização:** define-se pela criação de condições para que o conhecimento seja disseminado sem que haja desperdício de tempo e possa também ser recebido pelos principais destinatários. Para tanto a organização deve prover-se de um sistema de gestão de conhecimento que tenha em conta as necessidades das pessoas.
- (viii) **Envolvimento dos *stakeholders*:** a partir de uma estratégia direccionada para os clientes a organização deve fornecer às pessoas o que elas desejam.
- (ix) **Realização de benefícios:** os resultados obtidos devem ser apreciados colectivamente. De igual forma os erros deve ser comunicados na perspectiva de aprendizagem.

#### **2.5.4. Administração do processo de gestão do conhecimento**

Compreende no presente estudo as abordagens relativas aos conceitos de capital de conhecimento; capital intelectual e suas subdivisões.

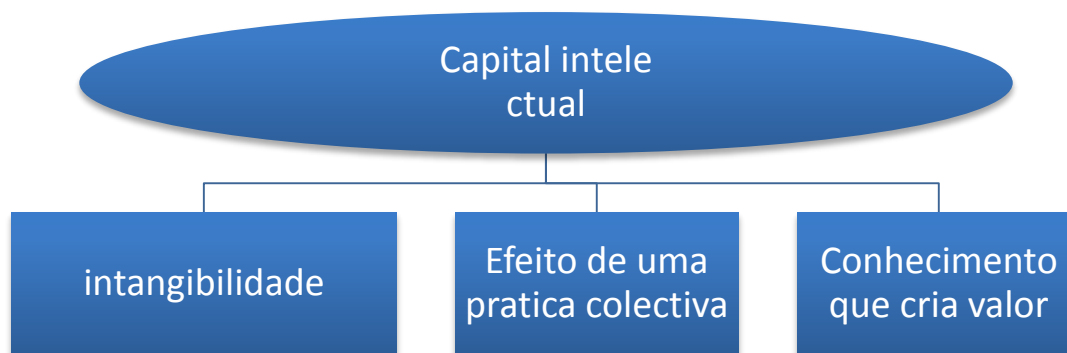
##### **2.5.4.1. Gestão de capital de Conhecimento**

De acordo com Carvalho (2012) a educação corporativa é um conceito que associa a gestão do conhecimento a gestão por competências. Seu objectivo é desenvolver e fortalecer o conhecimento e as competências organizacionais por meio da aprendizagem baseada nas necessidades estratégicas da organização. A análise das lacunas de conhecimento é uma avaliação que determina quais conhecimentos a organização precisa conquistar e desenvolver a fim de cumprir seus objectivos estratégicos. Nestes termos torna-se importante falar do capital intelectual e suas subdivisões.

##### **2.5.4.2. Gestão do Capital Intelectual**

Segundo Cabrita (2009), não existe uma definição genericamente aceite de capital intelectual como é próprio das teorias emergentes. Para os contabilistas os intangíveis (capital intelectual) são activos monetários sem substância física mas identificáveis e controláveis. Para os gestores de recursos humanos o capital intelectual está ligado às competências, conhecimento e atitudes dos colaboradores. Para os gestores de marketing o capital intelectual refere-se à reputação da uma marca, inteligência de mercado ou satisfação da lealdade dos clientes.

A figura abaixo faz a leitura dos elementos comuns na abordagem sobre o capital intelectual.



**Figura 3: Elementos comuns as várias definições de capital intelectual**

**Fonte: adaptado de Cabrita (2009,p.97)**

Segundo Cabrita (2009) Existem vários modelos que sugerem a operacionalidade do conceito de capital intelectual, no entanto, a literatura tem vindo a convergir no sentido de classificar o capital intelectual em três categorias distintas.

- (i) **Capital Humano:** compreende as competências, qualificações, as capacidades, e o compromisso. Segundo Cabrita (2009), o capital humano é, identificado como um stock activo de capacidades e competências individuais dai que não pode ser considerado como propriedade da organização; por isso, o conceito de capital humano acomoda um vasto leque de propriedades individuais e colectivas, como a capacidade criativa e de inovação, a experiência adquirida, a educação, a capacidade de trabalho em grupo, a motivação, a capacidade de aprendizagem, a satisfação e a lealdade.
- (ii) **Capital Estrutural:** inclui os processos, as rotinas, a cultura, os sistemas, as estruturas e as marcas. O capital estrutural é um activo estratégico valioso que compreende infra estruturas, sistemas de informação, base de dados, marcas, patentes, rotinas e processos administrativos. Segundo Cabrita (2009) é o potencial intelectual que é congelado na empresa a fim de ser utilizado com objectivo de otimizar o seu desempenho intelectual e consequentemente o desempenho global da empresa.
- (iii) **Capital Cliente ou relacional:** a estrutura externa, abarca todo o tipo de relações que a organização estabelece com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, bem

como a troca de conhecimento que se realiza entre eles. Segundo Cabrita (2009) constitui uma séria limitação de conceito de capital intelectual, porque todas as entidades que se relacionam com a organização possuem conhecimento competências que tornam mais eficientes as suas actividades, tornando-se esta rede de relações no futuro, talvez mais valiosas do que o valor atribuído aos produtos e serviços da empresa, porque o mais importante não será possuir aos recursos mas ter acesso a eles, isto é, o capital relacional ou capital cliente torna-se mais valioso ao longo do tempo.

Um dos primeiros esquemas de classificação do capital intelectual fornecido por Edvinsson (1997), traduz o capital intelectual na seguinte igualdade:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural}$$

*Figura 4: Capital Intelectual*

## CAPÍTULO III

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este trabalho de investigação foi desenvolvido no âmbito da gestão conhecimento nas organizações, com finalidade de analisar de que forma é feita a gestão do conhecimento, particularmente na empresa ALFA, Lda.

#### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

O estudo centra-se numa pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999) visa proporcionar uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo. É, portanto, um estudo fenomenológico em que se parte de princípio de absorver informação verdadeira e que possibilita chegar a conclusões, através unicamente de sua lógica, porquanto proporciona a descrição directa da experiência, como ela é, entendida e compreendida.

#### **3.2 Natureza da Pesquisa**

O estudo representa, igualmente, uma pesquisa exploratória porque permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, admitindo-se ser uma assunto ainda pouco explorado.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo.

Por ser uma pesquisa bastante específica, pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

#### **3.3 Instrumentos de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário com questões fechadas, determinadas numa escala de likert de três níveis de concordância.

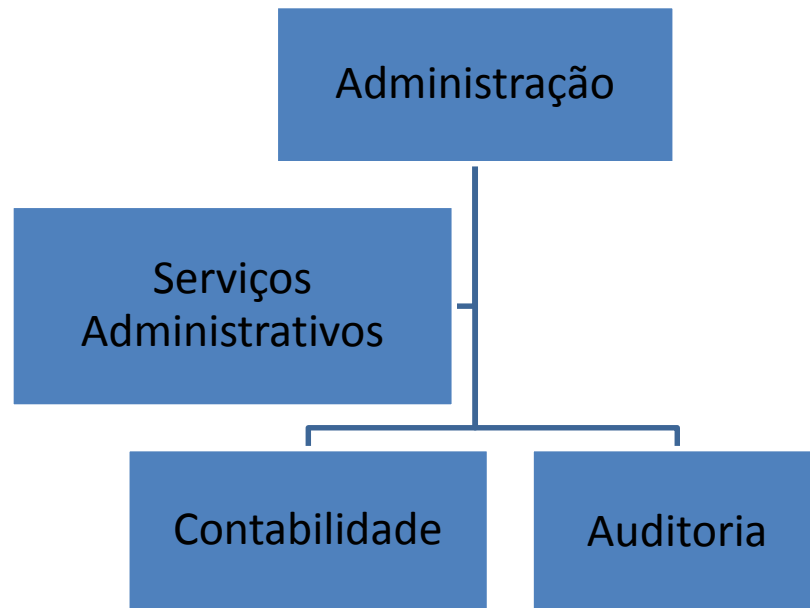
O questionário tem como finalidade perceber de que forma o conhecimento influencia no meio organizacional, e que mecanismos podem usar para capacitar e gerir de forma eficiente a gestão de conhecimento

### 3.4. Caracterização da empresa ALFA,Lda.

A empresa ALFA, Lda. apresenta a solução ideal para o empresário ou instituição que pretenda focalizar-se no seu core business deixando as tarefas administrativas especializadas de alto risco a profissionais competentes e especializados.

Neste momento a empresa Alfa, Lda. presta serviços nas seguintes áreas: contabilidade e auditoria.

A empresa está estruturada da seguinte forma:



## Valores

Os principais valores pelos quais a ALFA, Lda pauta incluem:

### Integridade

- ✓ Cumprir no que promete;
- ✓ Cumprir com o que a ALFA, Lda acorda com os clientes, de forma efectiva e nos prazos estabelecidos;

### Respeito

- ✓ Para com a própria empresa ALFA, Lda clientes e a comunidade na qual está inserida;
- ✓ Perceber que todos somos diferentes e que todos temos coisas interessadas para dar

### Lealdade;

- ✓ Para com o cliente, colegas e comunidade;
- ✓ Colaborar para que sejam atingidos os objectivos comuns;

### Compromisso

- ✓ Dedicção entusiástica ao trabalho;
- ✓ Liderança, sentido de ética e profissionalismo;
- ✓ Prestar serviços de qualidade excepcional aos clientes e de encontro às suas expectativas;
- ✓ Promover relações com clientes e a comunidade em geral;

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa empírica junto aos colaboradores da unidade pesquisada, cujos resultados com recurso a ferramenta Excel, foram obtidos através de um questionário composto por duas partes na qual a primeira parte compreende os dados básicos dos trabalhadores, e a segunda parte compreende os aspectos ligados a funcionalidade da organização.

#### Unidade Pesquisada

A presente pesquisa foi efectuada a 30 colaboradores, dos quais 17 são do sexo feminino e 13 do sexo masculino, no período de 15 de Abril a 15 de Maio de 2015, na cidade de Maputo.

Desta forma são apresentados de forma agregada, como resultado das questões que deram origem as respostas. De um universo de 37 colaboradores apenas 30 dos questionários foram preenchidos.

#### 4.1 Características da Amostra

##### 4.1.1 Tabela 1: Distribuição de funcionários por sexo:

Descrição	Frequência	Valor Percentual
Feminino	17	56%
Masculino	13	44%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta tabela apresenta a distribuição percentual dos colaboradores da empresa Alfa por sexo, sendo a maioria constituída maioritariamente pelo sexo feminino com 56%.

#### 4.1.2 Tabela 2: Distribuição dos profissionais segundo a Idade

Descrição	Frequência	Valor Percentual
18-35 Anos	27	90%
36-45 Anos	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta tabela apresenta a distribuição percentual dos colaboradores da empresa Alfa segundo a idade, sendo a maioria constituída maioritariamente pela escala de 18-35 Anos, correspondendo a 90%.

#### 4.1.3 Tabela 3: Distribuição dos profissionais segundo Língua Falada

Descrição	Frequência	Valor Percentual
Português	30	60%
Inglês	15	30%
Francês	1	2%
Local	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta tabela apresenta a distribuição percentual dos colaboradores da empresa Alfa segundo língua falada, sendo que a língua portuguesa constituía a maioria, correspondendo a 60% e a língua francesa a de menor percentagem num total de 2%.

#### 4.1.4 Tabela 4: Distribuição dos profissionais segundo Tempo de Serviço na Empresa

Descrição	Frequência	Valor Percentual
<1 Ano	15	50%
1-2 Anos	5	16.6%
>2 Anos	10	33.3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta tabela apresenta a distribuição percentual dos colaboradores da empresa Alfa segundo o tempo de serviço na empresa, sendo que a amostra de colaboradores no intervalo <1ano representa a maioria numa escala de 50%, e 16.6% representa 1-2anos sendo a menor percentagem.

#### 4.1.5 Tabela 5: Distribuição dos profissionais segundo Nível de Escolaridade

Descrição	Frequência	Valor Percentual
Sem escolaridade	0	0%
Primário	0	0%
Secundário	13	44%
Superior	17	56%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta tabela apresenta a distribuição percentual dos colaboradores da empresa Alfa segundo o nível de escolaridade. Assim, cerca de 44% são do nível secundário. Sendo o maior nível os profissionais com nível superior de 56% da população da amostra.

#### 4.1.6 Tabela 6: Distribuição dos profissionais segundo Nível Hierárquico

Descrição	Frequência	Valor Percentual
Director	1	3.3%
Gestor	0	0%
Chefe Sector/Serviços/Departamento	0	0%
Técnico	25	83.3%
Assistente administrativo	0	0%
Secretária	1	3.3%
Auxiliar e de apoio	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela acima ilustra a distribuição dos profissionais segundo nível hierárquico da empresa. Notou-se que os profissionais de nível técnico são os de maior frequência correspondendo a um total de 83.3%, sendo que a menor percentagem tange a director e secretaria num total de 3.3% respectivamente.

## 4.2 Interpretação de Resultados

### 4.2.1 Dinâmica Organizacional

Neste capítulo pretendeu-se analisar os aspectos relacionados com o conhecimento na Empresa, a capacitação ou treinamento, e aspectos ligados a pessoas, para responder a estes aspectos citados foram formuladas algumas questões com a sua respectiva escala de concordância.

As variáveis de concordância de escala de Likert apresentam-se no presente trabalho como se define:

A – Discordo; B – Não concordo nem discordo; C – Concordo; D – Total de inquiridos

### 4.2.2 Tabela 7: Transmissão do conhecimento institucional

Nº das questões	Descrição	A	B	C	D
1	Os colaboradores compartilham conhecimento ou informação através de um banco de dados regularmente actualizados	9	9	12	30
2	Os colaboradores compartilham conhecimento ou informação através de documentação escrita, manuais corporativos, artigos publicados	3	2	25	30
3	Os colaboradores têm conhecimento da estrutura orgânica da empresa.	12	8	10	30
4	O conhecimento adquirido de cada área é disseminado pelos colaboradores da empresa.	12	7	11	30

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela acima representa a transmissão de conhecimento institucional através dos colaboradores da empresa Alfa no universo de 30 colaboradores, sendo assim o factor

de maior concordância foi que os colaboradores compartilham conhecimento ou informação através de documentação escrita, manuais corporativos, artigos publicados com total de 25 concordâncias.

#### 4.2.3 Tabela 8: Acções e capacitação e /ou treinamento

A – Discordo; B – Não concordo nem discordo; C – Concordo; D – Total de inquiridos

Nº das questões	Descrição	A	B	C	D
1	A empresa promove capacitação formal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento, funções e tarefas desenvolvidas	20	3	7	30
2	A empresa promove capacitação informal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento funções e tarefas desenvolvidas	8	0	22	30
3	A empresa encoraja (estimula) que os colaboradores mais experientes transmitam seus conhecimentos para os mais novos ou menos experientes	0	20	10	30
4	A empresa encoraja (estimula) que os colaboradores continuem sua formação académica assumindo das despesas relativas à formação.	7	7	16	30
5	A empresa não intervém na vontade do trabalhador na continuação da sua formação académica, nem participa em qualquer despesa relativa à mesma.	14	8	8	30
6	A empresa tem um processo de formação de um substituto, caso haja a promoção ou demissão de um colaborador.	11	4	15	30

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos aspectos ligados as acções e capacitação ou treinamento da empresa notou-se que a empresa promove capacitação informal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento funções e tarefas desenvolvidas foi a que mais concordância teve por parte dos entrevistados com um total de 22 concordâncias.

O factor que menos concordância teve por parte dos entrevistados foi o que diz que a empresa promove capacitação formal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento funções e tarefas desenvolvidas num total de 7 concordância.

#### 4.2.4. Tabela 9: Aspectos relacionados com políticas e estratégias

A – Discordo; B – Não concordo nem discordo; C – Concordo; D – Total de inquiridos

Nº das questões	Descrição	A	B	C	D
1	A empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de competências, resultados.	5	5	20	30
2	A empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de um sistema de valores ou cultura institucional própria que promove o conhecimento de forma compartilhada.	2	1	27	30
3	A empresa usa conhecimentos obtidos de outras fontes do mercado como consultorias especializadas ou Web.	4	6	20	30
4	A empresa usa conhecimentos obtidos de instituições de pesquisa, nomeadamente instituições de ensino superior.	17	3	10	30
5	A empresa informa aos colaboradores sobre a existência de um determinado projecto/produto/serviço.	0	0	30	30

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos aspectos ligados as políticas e estratégias da empresa notou-se que o que refere que a empresa informa aos colaboradores sobre a existência de um determinado projecto/produto/serviço foi a que mais concordância teve por parte dos entrevistados com um total de 30 concordâncias.

O factor que menos concordância teve por parte dos entrevistados foi o que diz que a empresa usa conhecimentos obtidos de instituições de pesquisa, nomeadamente instituições de ensino superior correspondendo a um total de 10 concordância.

#### 4.2.5 Tabela 10: Aspectos ligados às Pessoas

A – Discordo; B – Não concordo nem discordo; C – Concordo; D – Total de inquiridos

Nº das questões	Descrição	A	B	C	D
1	A gestão dos recursos humanos visa aumentar o acesso dos colaboradores às inovações e novas competências.	2	2	26	30
2	Existe na empresa uma relação directa entre a direcção e os colaboradores, que permita que os mesmos participem na vida da empresa.	12	8	10	30
3	Os colaboradores recebem incentivos tangíveis e intangíveis por força do seu desempenho.	5	7	13	30
4	As remunerações auferidas estimulam os trabalhadores a terem um bom desempenho e a busca de aprendizagem e conhecimento corporativo.	2	7	21	30

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos aspectos ligados as pessoas, a gestão dos recursos humanos como forma de aumentar o acesso dos colaboradores as inovações e novas competências foi a que mais foi reconhecida por parte dos entrevistados no total de 26.

Porém, o segundo aspecto ligado a existência na empresa uma relação directa entre a direcção e os colaboradores que permita que os mesmos participem na vida da empresa corresponde a que menos teve relevância por parte dos entrevistados num total de 10.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 Discussão de Resultados**

Neste Capítulo, discute-se os resultados do capítulo anterior, como suporte da pesquisa documental segundo as constatações feitas. Foi para o efeito considerado um universo de 37 colaboradores sendo que apenas 30 dos questionários foram respondidos.

Da pesquisa elaborada cerca de 56% dos inquiridos estão representados pelo sexo feminino, sendo que os restantes 44% são do sexo masculino.

A distribuição segundo a idade esta representada por 90% intervalo de 18-35 anos de idade, e 10% o intervalo de 36-45anos.

Segundo a língua falada na empresa, a língua portuguesa representa-se como a maioria, e como a minoria a língua francesa que apresenta 2%.

A distribuição de colaboradores segundo o tempo de serviço na empresa representa-se com 50% a maioria apresenta se numa escala de <1ano, e no intervalo de 1-2anos apresenta-se como a minoria.

### **5.2 Aspectos Ligados ao Dinâmica organizacional**

#### **Variável 4.2.2 . Transmissão do conhecimento Institucional**

Nesta variável pretendeu-se analisar se a transmissão de conhecimento é satisfatória para os colaboradores da empresa. (questão 1) O conhecimento é partilhado através de um banco de dados regularmente actualizado. Foi verificado que 12 colaboradores estão de acordo com esta partilha. (questão 2) Cerca de 25 colaboradores mostraram se de acordo com a partilha de conhecimento ou informação através de documentação escrita, manuais corporativos, artigos publicados, sendo que 3 colaboradores discordam com a afirmação. (questão 3) a estrutura orgânica da empresa não é conhecida pelos colaboradores sendo que 12 discordam da afirmação. (questão 4) 12 colaboradores afirmam que o conhecimento adquirido em cada área não é disseminado pelos colaboradores da empresa.

### **Variável 4.2.3.            Acções e Capacitação e/ou Treinamento**

Em relação as acções e capacitação notou-se que (questão 1) a empresa promove a capacitação formal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento funções e tarefas desenvolvidas. Na qual 20 dos colaboradores discordam desta capacitação formal. (questão 2) a empresa promove a capacitação informal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento funções e tarefas desenvolvidas. Como evidência 25 dos colaboradores inquiridos concordam que regularmente é feita uma capacitação informal de acordo com o nível de tarefas desenvolvidas e 3 dos colaboradores discordam da afirmação. (questão 3) a empresa encoraja (estimula) que os colaboradores mais experientes transmitam seus conhecimentos para os mais novos ou menos experientes. 20 dos colaboradores não concordam e nem discordam. (questão 4) 16 colaboradores concordam que a empresa encoraja (estimula) que os colaboradores continuem sua formação académica assumindo das despesas relativas à formação. (questão 5) a empresa não intervém na vontade do trabalhador na continuação da sua formação académica, nem participa em qualquer despesa relativa à mesma. Segundo os inquiridos 14 dos colaboradores discordam pois a empresa estimula-os de forma a adquirir novos conhecimentos. (questão 6) 15 dos colaboradores concordam que caso haja a promoção ou demissão de um colaborador a empresa tem disponível uma formação para o processo de substituição no meio organizacional.

### **Variável 4.2.4.            Políticas e Estratégias**

Em relação aos aspectos ligados a políticas e estratégias (questão 1) a empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de competências, resultados o qual 20 colaboradores concordam. (questão2) a empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de um sistema de valores ou cultura institucional própria que promove o conhecimento de forma compartilhada. 27 dos colaboradores concordam com esta afirmação assumindo que a partilha de conhecimento contribui de forma positiva no crescimento do colaborador e da empresa. (questão3) a empresa usa conhecimentos obtidos de outras fontes do mercado como consultorias especializadas

na Web 20 dos colaboradores concordam com afirmação pois a web hoje em dia facilita o acesso a informação de forma eficaz. (questão 4) a empresa usa conhecimentos obtidos de instituições de pesquisa, nomeadamente instituições de ensino superior. 17 dos colaboradores discordam desta afirmação. (questão5) a maioria dos colaboradores estão actualizados em relação aos projectos/produtos/serviços. Neste ponto houve uma concordância geral 30 colaboradores mostraram-se de acordo com este aspecto.

#### **Variável 4.2.5. Aspectos Ligado as pessoas**

Nesta variável (questão 1) cerca de 26 colaboradores concordam que a gestão de recursos humanos visa aumentar o acesso dos colaboradores às inovações e novas competências. (questão 2) E no que diz respeito a existência na empresa duma relação directa entre a direcção e os colaboradores, que permita que os mesmos participem na vida da empresa, 12 colaboradores discordam desta afirmação, não há uma participação dos colaboradores e a empresa. (questão3) os colaboradores recebem incentivos tangíveis e intangíveis por força do seu desempenho, 13 colaboradores concordam com a afirmação o desempenho do colaborador é incentivado por diversas formas. (questão 4) as remunerações auferidas estimulam os trabalhadores a terem um bom desempenho e a busca de aprendizagem e conhecimento corporativo. Cerca de 21 colaboradores concordam e demonstram que a remuneração estimula o seu desempenho na empresa.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1. Conclusão

O presente trabalho de pesquisa científica, aprofundou-se sobre a gestão do conhecimento organizacional como instrumento de obtenção de vantagem competitiva, o qual tinha como objectivo apresentar uma visão geral do conhecimento como recurso produtivo de extrema importância para as organizações.

A exclusão social afigura-se como um risco tremendo numa economia conduzida pelo conhecimento. O crescimento do conhecimento dependerá da capacidade colectiva de responder a desafios e abraçar compromissos.

É importante destacar nesta pesquisa alguns aspectos **positivos** que medem a dinâmica organizacional como sistema:

- (i) A partilha de conhecimento é reconhecida pelos trabalhadores;
- (ii) O conhecimento é partilhado através de um banco de dados regularmente actualizados é reconhecido pelos colaboradores;
- (iv) A empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de um sistema de valores ou cultura institucional própria que promove o conhecimento de forma partilhada;

E igualmente podemos destacar alguns **aspectos negativos** apurados durante a pesquisa em relação as acções e capacitação constatou-se que:

- (i) a empresa não intervém na vontade do trabalhador na continuação da sua formação académica, e não participa em qualquer despesa relativa a mesma;
- (ii) A relação directa entre a direcção e os colaboradores, que permita que os mesmos participem na vida da empresa não é reconhecida pelos trabalhadores;
- (iii) Os colaboradores têm conhecimento da estrutura orgânica da empresa.
- (iv) A empresa usa conhecimentos obtidos de instituições de pesquisa, nomeadamente instituições de ensino superior.

Sabemos que para lidar com a volatilidade e incerteza teremos de estar preparados para novas exigências. A que reequacionar o papel dos diferentes agentes económicos, entidades governamentais e da sociedade em geral, fazendo com que os indivíduos sejam cada vez mais responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e pela sua carreira.

E hoje reconhecido que as economias pobres em recursos naturais mas com recursos humanos altamente qualificados apresentam melhor desempenho do que aquelas que dispendo de recursos naturais.

## **6.2. Recomendações**

O facto de o conhecimento se ter tornado a principal fonte de riqueza da economia faz com que os indivíduos, as organizações e os países apelem directamente ao sujeito de conhecimento, isto é, ao próprio indivíduo.

Dos aspectos negativos constatados a que haver uma maior intervenção da empresa na continuação da formação académica do trabalhador e investir na mesma.

A existência dentro da empresa de uma relação directa entre a direcção e os colaboradores pode permitir que os mesmos participem mais na vida da empresa tornando a empresa mais dinâmica, com competências e inovação traduzindo-se em benefícios acrescidos e aumento das oportunidades de inovação e validação do conhecimento acumulado.

Um maior conhecimento da estrutura orgânica da empresa faria com que os trabalhadores pudessem usar o seu conhecimento como produção de maior riqueza e criar valor por si só, criando relações, fidelização, e a confiança dentro da estrutura organizacional.

O facto de a empresa colher e usar conhecimentos das instituições de pesquisa garante de certa forma que a empresa tenha domínio do ambiente externo em que esta envolvida, fornecidos através das diversas instituições de ensino superior e de pesquisa garantido que a Gestão de conhecimento não seja estático.

## Referências Bibliográficas

- Carvalho, Fábio Câmara Araújo (2012). *Gestão de Conhecimento*. Editora PEARSON, São Paulo.
- Cascão, Ferreira. (2004). *Entre a gestão de competências e a Gestão do conhecimento*. Editora RH,Lda. Lisboa.
- Chiaveanato, Idalberto (2005). *Gestão de Pessoas*. Editora Campus
- Cabrita, Maria Do Rosário (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Editora LIDEL, Lisboa
- Senge,P.M (1999). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. Editora Best Seller, São Paulo.
- Santos, M.J.N. (2004). *Gestão de recursos humanos, teorias e práticas, sociologias*. Editora Altas, São Paulo
- Gil, A.C (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Altas, São Paulo

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO

O presente Questionário é parte integrante da Tese para obtenção de Grau Académico de Licenciado. A sua participação é um grande contributo para o alcance do objectivo do estudo. Para o efeito, é garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Nesses termos solicita-se sua colaboração.

#### PARTE I – DADOS BÁSICOS

<b>1.</b>	<b>Género</b>	
1.1	Masculino	
1.2	Feminino	

<b>2.</b>	<b>Idade</b>	
2.1	18-35 Anos	
2.2	36-45 Anos	

<b>3.</b>	<b>Língua Falada</b>	
3.1	Português	
3.2	Inglês	
3.3	Francês	
3.4	Local	

<b>4.2</b>	<b>Tempo de serviço na Empresa</b>	
4.3	<1 Ano	
4.4	1-2 Anos	
4.5	>2 Anos	

<b>5.</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	
5.1	Sem escolaridade	
5.2	Primário	
5.3	Secundário	
5.4	Superior	

<b>6.</b>	<b>Nível Hierárquico</b>	
6.1	Director	
6.2	Gestor	
6.3	Chefe Sector/Serviços/Departamento	
6.4	Técnico	
6.5	Assistente administrativo	
6.6	Secretária	
6.7	Auxiliar e de apoio	

## **PARTE. II – ASPECTOS LIGADOS A FUNCIONALIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Utilize, por favor, um dos números indicados na escala de concordância abaixo, para registar a sua opinião.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo

### **1. Transmissão do conhecimento institucional**

1	Os colaboradores partilham conhecimento ou informação através de um banco de dados regularmente actualizado	
2	Os colaboradores partilham conhecimento ou informação através de documentação escrita, manuais corporativos, artigos publicados	
3	Os colaboradores têm conhecimento da estrutura orgânica da empresa.	
4	O conhecimento adquirido de cada área é disseminado pelos colaboradores da empresa.	

## 2. Acções e capacitação e /ou treinamento

1	A empresa promove capacitação formal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento( funções e tarefas desenvolvidas)	
2	A empresa promove capacitação informal regularmente aos seus colaboradores de acordo com seu nível de enquadramento( funções e tarefas desenvolvidas)	
3	A empresa encoraja(estimula) que os colaboradores mais experientes transmitam seus conhecimentos para os mais novos ou menos experientes	
4	A empresa encoraja(estimula) que os colaboradores continuem sua formação académica assumindo das despesas relativas à formação.	
5	A empresa não intervém na vontade do trabalhador na continuação da sua formação académica, nem participa em qualquer despesa relativa à mesma.	
6	A empresa tem um processo de formação de um substituto, caso haja a promoção ou demissão de um colaborador.	

## 3. Aspectos políticos e estratégias

1	A empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de competências, resultados.	
2	A empresa desenvolve uma política de gestão de conhecimento a partir de um sistema de valores ou cultura institucional própria que promove o conhecimento de forma compartilhada.	
3	A empresa usa conhecimentos obtidos de outras fontes do mercado como consultorias especializadas ou Web.	
4	A empresa usa conhecimentos obtidos de instituições de pesquisa, nomeadamente instituições de ensino superior.	
5	A empresa informa aos colaboradores sobre a existência de um determinado projecto/produto/serviço.	

#### 4. Aspectos ligados às Pessoas

1	A gestão dos recursos humanos visa aumentar o acesso dos colaboradores às inovações e novas competências.	
2	Existe na empresa uma relação directa entre a direcção e os colaboradores, que permita que os mesmos participem na vida da empresa.	
3	Os colaboradores recebem incentivos tangíveis e intangíveis por força do seu desempenho.	
4	As remunerações auferidas estimulam os trabalhadores a terem um bom desempenho e a busca de aprendizagem e conhecimento corporativo.	