



UC/FPCE_2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.

Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail:cláudia.filipalmeida@mail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob a orientação da Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

Coimbra, Dezembro de 2007

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.

Resumo

A presente dissertação analisa a influência das variáveis sócio-demográficas na percepção dos inquiridos (corpo não docente do IP) acerca da aplicabilidade dos processos de gestão do conhecimento (*Knowledge management*) às organizações da nossa amostra (unidades orgânicas do IP).

Numa realidade económica em que o desenvolvimento dos Recursos Humanos potencia a vantagem competitiva das organizações, torna-se pertinente a análise da questão numa outra perspectiva ainda pouco explorada pela literatura da especialidade – a perspectiva dos indivíduos acerca dos processos de gestão do conhecimento em que se vêm inseridos.

Desenvolvemos um estudo empírico de natureza exploratória numa Instituição do Ensino Superior Público, e analisámos a forma como o corpo não docente dessa Instituição perspectiva a gestão do conhecimento, em função de um conjunto de variáveis que o caracteriza e distingue.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; variáveis sócio-demográficas; processos organizacionais; conhecimento organizacional.

Analysis of the influence of socio-demographic variables in the management of knowledge. Empirical Study conducted in a Polytechnic Institute.

Abstract

The following dissertation is an attempt to analyse the influence of the social and demographic variables in the perception of the people inquired (non-teaching IP personnel) about the applicability of the knowledge management processes to the organizations of our sample (IP's organic units).

In an economic reality in which the development of human resources enhances the competitive advantage of organizations, it is appropriate to examine the issue from a different perspective, still almost unexplored by the specialized literature - the prospect of individuals on the processes of knowledge management in which they come inserted.

We developed a study of empirical and exploratory nature in a Public Institution of Higher Education, and analysed how the not-teaching personnel of the institution outlooks the management of knowledge, according to a set of variables that characterizes and distinguishes it.

Key Words: Knowledge management, social and demographic variables, organizational processes, organizational knowledge

Agradecimentos

No culminar desta etapa não podemos deixar de olhar para o longo caminho que fica para trás, sem pensarmos em todos aqueles que o percorreram connosco. É, portanto, com satisfação que abrimos este trabalho agradecendo às pessoas que, de uma forma muito significativa, estiveram sempre connosco ao longo desta fase.

Aos Senhores Professores da Área de Especialização em Psicologia do trabalho e das Organizações por nos ajudarem a manter viva a paixão pela Psicologia, pela competência profissional inquestionável, pelos constantes ensinamentos e pela atitude de partilha de conhecimento. À Dra. Alice pela boa disposição e pelas múltiplas expressões de preocupação e carinho.

Uma palavra de particular apreço à Professora Doutora Leonor Cardoso pela disponibilidade inexcedível e pela capacidade em converter os problemas em desafios. A ela devemos a possibilidade de realização deste trabalho, as inúmeras provas de confiança dadas, o apoio e incentivo permanentes e, acima de tudo, a capacidade em acreditar. É, seguramente, alguém que muito admiramos.

À Mestre Cláudia Figueiredo, pela disponibilidade sempre demonstrada, pois sem a sua preciosa ajuda tudo teria sido mais complicado. À Dra. Ana Paula, pela total disponibilidade, a quem devemos muito do resultado deste trabalho.

Aos nossos colegas e amigos da Área de Psicologia do Trabalho e das Organizações com quem partilhámos os bons e os maus momentos e porque, com eles, as coisas tiveram sempre um lado positivo. À “Sandocas”, minha amiga do coração e eterna companheira, pela sua amizade incondicional e pelas conversas de horas que foram sempre tão compensadoras. À “Cris” devemos a coragem que não tínhamos num momento de maior desalento. O seu apoio revelou-se imprescindível.

Aos nossos amigos, que são incrivelmente dedicados e incansáveis, por todos os momentos que partilhámos desde que os nossos caminhos se cruzaram, pela permanente disponibilidade e pela sua incondicional amizade. À minha “Sónita”, à “Lita” e ao Hugo, por todos aqueles momentos difíceis em que nós precisávamos de alguém e eles estiveram sempre lá. A todos eles importa dizer que a sua existência dá sentido à nossa vida tornando tudo muito mais interessante. Agradeço-lhes por terem transformado os últimos anos na viagem mais doce que alguma vez fiz.

E, porque os últimos são os primeiros, aos nossos pais, Gena e Vítor, nosso modelo de vida, por todo o amor, carinho e pela infundável paciência. A eles agradecemos sentidamente tudo quanto fizeram por nós. Por tudo o que não cabe dizer neste espaço, os nossos sucessos serão sempre também seus. Ao nosso irmão, Pedro, que tem sido o nosso braço direito em tudo na vida. Pela força e inspiração que (nem sabe) nos dá, fazendo-nos sentir que jamais estaremos sós! Aos nossos avós, Néline e Gaudêncio, fonte inesgotável de amor e ternura, que nos presentearam com a sua presença que, definitivamente, faz toda a diferença... eles são simplesmente as pessoas mais queridas da nossa vida. A todos eles devo cada lágrima que choraram por mim.

Por fim, a Coimbra e à Saudade. Dela havemos de guardar as boas e as más vivências, os encontros e os desencontros que, apesar de tudo, fizeram de nós pessoas melhores e mais felizes. E soletrado agora, com verdadeiro sentido e com melancolia, “Coimbra tem mais encanto na hora da despedida”...

Por tudo fica uma enorme dívida de gratidão.

A todos o nosso sentido muito obrigada!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
Capítulo I – A gestão do conhecimento: Em busca da atribuição de um sentido	3
1. A Problemática em torno da definição do conceito de gestão do conhecimento	3
Capítulo II – O Modelo para a conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento (Cardoso, 2003)	7
1. Processos orientados para as pessoas ou para a tecnologia	8
2. Os processos de gestão do conhecimento	9
2.1. Os objectivos e os resultados da gestão do conhecimento	10
2.2. Criação e a aquisição do conhecimento	10
2.3. A atribuição de sentido ao conhecimento	11
2.4. A partilha e a difusão do conhecimento	11
2.5. Memória organizacional	12
2.6. Medição do conhecimento	13
2.7. Recuperação do conhecimento	13
Capítulo III – A importância de se estudar a relação entre a gestão do conhecimento e as variáveis sócio-demográficas	14
II – Objectivos	17
III – Metodologia	18

1. Amostra	18
1.1. Unidade orgânica/Serviço do IP onde o colaborador exerce funções	18
1.2. Tempo de serviço do colaborador no IP	19
1.3. Tipo de vínculo que o colaborador possui com o IP	19
1.4. Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP	20
1.5. Tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal	20
1.6. Idade do colaborador	21
1.7. Habilitações escolares/ académicas do colaborador	21
2. Materiais/ Instrumentos	22
IV – Resultados	25
1.1. Unidade orgânica/ Serviço do IP onde o colaborador exerce funções	26
1.2. Tempo de serviço do colaborador no IP	28
1.3. Tipo de vínculo que o colaborador possui com o IP	28
1.4. Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP	28
1.5. Tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal	30
1.6. Idade do colaborador	30
1.7. Habilitações escolares/ académicas do colaborador	31
V – Discussão	33
VI – Conclusões	36
Bibliografia	37
_____ Anexos	42

Introdução

O presente trabalho trata da gestão do conhecimento – *Knowledge management*.

A temática da gestão do conhecimento, ainda que a sua emergência seja recente, tem vindo a constituir-se como uma área de grande interesse, apresentando-se, na actualidade, como um novo desafio capaz de transformar o pensamento organizacional. O conhecimento passou a ser um pilar do desenvolvimento e o factor que possibilita o alcance e a manutenção de uma competitividade sustentável. Por se tratar de um conceito recente e, portanto, em evolução, é, de certo modo, compreensível a falta de estabilização conceptual, para além de que é igualmente notória a escassez de investigação empírica, no seio da literatura dedicada a esta temática.

Em conformidade com o que acabamos de afirmar, denotamos a existência de conceptualizações de gestão do conhecimento distintas, bem como a dificuldade patente na sua operacionalização. Não obstante, e ainda que haja inúmeras orientações teóricas a este respeito, é unânime a existência de uma relação entre esta e o desempenho organizacional com o intuito de criar vantagens competitivas sustentáveis. Acresce a isto que, a capacidade de gerar e (re)utilizar o conhecimento – gestão do conhecimento – surge como sendo a vantagem competitiva fulcral do meio organizacional, de modo a que seja possível a superação dos desafios que a globalização económica impõe.

Importa que as organizações tenham a preocupação de se actualizar, pelo que se verifica o aparecimento de novos paradigmas e também a queda das fronteiras que delimitavam as organizações burocráticas. Estas últimas dão lugar a organizações mais flexíveis, com um menor número de níveis hierárquicos, uma liderança actuante e novas formas de organização do trabalho. Convém notar que as novas relações externas que as organizações estabelecem de modo a tornarem-se competitivas, levam a que o papel dos actores organizacionais adquira novas dimensões e novos contornos.

Estas considerações justificam o nosso interesse e motivação em centrar o presente estudo na temática da gestão do conhecimento. Assim, propomo-nos, ao longo deste trabalho, analisar a influência de um conjunto de variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento.

Depois de apresentado o ponto de partida para o trabalho desenvolvido, enunciamos de seguida a estrutura da dissertação que agora apresentamos. Esta organiza-se em torno de duas grandes partes: a primeira – o Enquadramento teórico – constitui a sua componente conceptual e, ao longo dos três capítulos que a integram, fundamentamos conceptualmente a investigação empírica por nós realizada. A segunda – o Estudo empírico – constitui a sua componente empírica onde damos conta dos resultados alcançados no estudo exploratório realizado, para depois procedermos à discussão dos mesmos.

Iniciamos o *Enquadramento Teórico* procurando tornar perceptíveis os processos relacionados com a gestão do conhecimento. Num primeiro

momento (Capítulo I), referir-nos-emos à problemática que gira em torno da definição da gestão do conhecimento para, de seguida, tecermos algumas considerações a respeito das origens e das teorias que têm vindo a sustentar a gestão do conhecimento. No Capítulo II, caracterizaremos o modelo por nós adoptado como fio condutor da investigação empírica que realizámos, designadamente “o modelo para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento” (Cardoso, 2003). Num outro momento (Capítulo III), indicamos a importância de se estudar a relação entre a gestão do conhecimento e as variáveis sócio-demográficas, para esclarecermos a nossa motivação por esta temática e pelo seu estudo.

A segunda parte do nosso trabalho reflecte o *Estudo Empírico* que efectuámos. Iniciá-la-emos com a delimitação do estudo, a explicitação dos objectivos, da metodologia adoptada, para depois apresentarmos os resultados obtidos na avaliação empírica das relações entre as variáveis sócio-demográficas e a gestão do conhecimento. Aqui se avalia a existência de diferenças na percepção dos participantes a propósito da incidência dos processos de gestão do conhecimento em função das variáveis sócio-demográficas por nós consideradas.

O presente trabalho culmina com algumas considerações finais relativas ao percurso efectuado que julgamos pertinentes e enriquecedoras.

I – Enquadramento conceptual

Capítulo I – A gestão do conhecimento: Em busca da atribuição de um sentido

1. A Problemática em torno da definição do conceito de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem suscitado o interesse de consultores e de investigadores e, portanto, tem vindo a constituir-se como objecto de estudo. A enorme necessidade em utilizar, criar e gerir os recursos de conhecimento de que as organizações dispõem, é uma questão que, tendo em conta o actual contexto competitivo em que operam, surge como sendo socialmente pertinente e que desperta interesse junto da comunidade científica (Cardoso & Gomes, 2000; Cardoso, Rebelo, Gomes & Miguez, 2001).

A revisão da literatura efectuada em torno desta temática evidencia, ainda, uma certa falta de estabilidade conceptual, sendo que existem múltiplas definições que sublinham elementos diferenciadores provenientes de distintos enfoques a partir dos quais se procura operacionalizar o conceito.

Assim sendo, neste contexto, os autores que se debruçam sobre o estudo das organizações, procuram adaptar-se à nova realidade organizacional, procurando novas formas de as gerir. Stewart (1998) apela à informação e ao conhecimento como armas decisivas da actualidade, considerando-os mais valiosos do que os recursos naturais. Quinn (1992), por seu turno, entende que o poder económico e de produção de uma dada organização reside exclusivamente nas suas capacidades intelectuais e de serviço. Na mesma linha de pensamento, Grant (1996) considera o conhecimento como o recurso que mais contribui para o sucesso da organização, pois é por seu intermédio que as empresas conseguem inovar e competir. Também para Ducker (1993) o recurso económico básico de uma organização já não passa pelo capital, recursos naturais ou mão-de-obra, mas sim pelo conhecimento. Sveiby (1998) salienta que, contrariamente ao que acontece aos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido e/ou usado, antes se valoriza, não sendo, portanto, um produto intrinsecamente escasso, podendo ser criado pela mente humana. Neste sentido, o conhecimento é um meio para a obtenção de resultados sociais e económicos, apresentando-se como recurso estratégico, imprescindível às organizações.

O conhecimento constitui um recurso imprescindível enquanto motor das organizações que, por sua vez, actuam em circunstâncias cada vez mais incertas e imprevisíveis, e onde, efectivamente, a gestão estratégica da informação, a inovação e a apropriação do conhecimento são recompensadas (Kamoche & Cunha, 1999). Numa sociedade onde os produtos, os mercados e a tecnologia se modificam a um ritmo aceleradíssimo, o conhecimento

assume um papel fulcral (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1991; Snowden, 2000).

Notemos que a emergência do conceito que aqui estudamos – a gestão do conhecimento – tem que ver com a relevância atribuída à capacidade para identificar os aspectos responsáveis pela criação, manutenção e insubstituibilidade do conhecimento (Barney, 1991). Deve ser, portanto, preocupação das organizações criarem uma cultura organizacional centrada no conhecimento e na partilha do mesmo.

É unânime que o conhecimento constitui um recurso económico valioso e que deve ser entendido como um bem estratégico que implica novas formas de gestão e alterações em toda a estrutura funcional do trabalho nas organizações. A mudança de paradigma¹ exige prontidão para alcançar uma nova perspectiva – a do paradigma do conhecimento – preconizadora de um modelo inovador para as organizações e precursor de um novo olhar sobre a realidade organizacional.

É nosso entender que a gestão do conhecimento envolve um trabalho persistente a inúmeros níveis, como sejam: na identificação do conhecimento relevante para a organização; na transformação do conhecimento individual em conhecimento colectivo; na transformação do conhecimento tácito em conhecimento codificado; na promoção da aquisição de conhecimento de origem externa; na integração de novas informações no conhecimento já existente; e na política de retenção do conhecimento nas organizações (Ducker, 1993)

A base da teoria do conhecimento remete-nos para uma dimensão tácita – em que o conhecimento é apresentado como pessoal e específico do contexto, sendo de difícil transmissão – e a dimensão explícita – onde o conhecimento é codificado e a sua transmissão pode ocorrer através da linguagem formal e sistemática. Ambas as dimensões interagem e intercomunicam, complementando-se mutuamente. O desafio colocado à organização criadora de conhecimento reside na mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento organizacional (Snowden, 2000).

São várias as orientações concernentes aos objectivos da gestão do conhecimento. Entre eles constam os aspectos relacionados com os objectivos organizacionais, a inovação e a qualidade, o aumento da competitividade, do desempenho, da rentabilidade e a optimização de recursos. Nesta lógica de ideias, o processo que aqui tratamos – a gestão do conhecimento – necessita de um ambiente favorável à inovação e à criatividade. As organizações devem incorporar práticas sistémicas de gestão do conhecimento nas suas rotinas e serem capazes de inovar, ou seja, melhorar continuamente os processos e os produtos, aprender a explorar o êxito e aprender a inovar (Barney, 1991).

Alguns dos objectivos mais destacados para a reutilização do conhecimento, são os que se prendem com a criação de uma visão partilhada na organização que permite concentrar esforços colectivos e reduzir o nível de incerteza e a probabilidade de erro, uma vez que a decisão se torna mais

¹ Segundo Kuhn (1991) uma mudança de paradigma é instaurada quando as pessoas, na sua maioria, mudam a maneira de ver o mundo e passam a visualizar os fenómenos sob uma nova óptica.

eficiente. Assim, além de promover e fomentar a inovação, aperfeiçoa e facilita o processo de tomada de decisão, aumentando a sua qualidade e, conseqüentemente, a sua eficácia.

A implementação da gestão do conhecimento deve prever condições que passem as fronteiras organizacionais internas, promovendo actividades que permitam e que valorizem a recolha de informação junto dos diversos *stakeholders* da organização. Posteriormente, essa informação deve ser organizada, classificada e difundida por toda a organização para, assim, se orientar na direcção da gestão do conhecimento de qualidade (Davenport & Prusak, 1998).

Uma das questões que hoje se discute, e que é crucial para a gestão do conhecimento, é a flexibilidade organizacional. Sem pretender analisar com detalhe as várias formas através das quais a flexibilização se procura fazer, o certo é que elas provocam alterações profundas no funcionamento e nas próprias fronteiras da organização. O aligeiramento das estruturas organizacionais implica a redução de efectivos humanos e a sua reorganização, algumas mudanças de perfil de competências e capacidades. Isto provoca alterações no conhecimento existente e traz novos desafios à sua gestão. A flexibilização também pode implicar a alteração do âmbito da organização, obrigando a uma definição clara das actividades nucleares em que se deve concentrar e das periféricas que não constituem apostas estratégicas. A externalização destas últimas é, então, preconizada, ao que corresponde, conseqüentemente, a externalização dos conhecimentos, saberes e práticas a elas associadas.

Convém notar que é colocada uma especial ênfase no papel desempenhado pela informação enquanto elemento fundamental na construção do conhecimento. À informação acrescem as actividades de selecção, interpretação, actualização e adição de valor. Assim sendo, o conhecimento é um recurso imprescindível às organizações, pois é único e inesgotável. Cabe-nos dizer, no entanto, que, quando visto como intangível, é de difícil gestão (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003).

As actividades relacionadas com o conhecimento indiciam a existência de perspectivas distintas no que respeita à sua abordagem organizacional: a perspectiva que enfatiza a criação do conhecimento, a perspectiva da medição do capital intelectual e a que se reporta o processo global de gestão do conhecimento, onde identificamos diversos subprocessos, como sejam, a aquisição, o armazenamento, a categorização e a atribuição de sentido, a distribuição e a recuperação. “A permanente criação de novo conhecimento surge intimamente relacionada com a necessidade sentida de constante inovação, numa óptica de criação de riqueza e de promoção da competitividade” (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003, p.68).

Importa salientar que todas as organizações geram dados nas suas mais variadas formas, mas, por vezes, incorrem no erro de somente os acumular dificultando a identificação e atribuição de sentido àqueles que são realmente relevantes e instrumentais para a criação de informação. Neste sentido, pretendemos salientar que de pouco vale a uma organização deter um manancial de dados, se nenhuma informação for daí construída, na

medida em que representa a mais-valia a partir da qual poderá surgir o conhecimento, assim aplicável na promoção das relações entre a organização e os seus *stakeholders* (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003).

Em suma, se hoje a gestão do conhecimento é, na gestão organizacional, uma área que vem merecendo uma atenção crescente, há pouco mais de uma década o conhecimento não era reconhecido como um recurso valioso da organização. Porém, actualmente afirma-se largamente como um recurso estratégico, base e sustento de vantagens competitivas. A atenção que se lhe dedica em termos de gestão é, assim, correspondente à importância que se lhe reconhece para o sucesso empresarial. A notar que a gestão do conhecimento de que muito se tem ouvido falar reflecte, a maior parte das vezes, a simples gestão da informação, traduzindo uma visão passiva de organização, deixando de lado a inovação e a qualidade, para privilegiar a produtividade e os lucros.

Capítulo II – O Modelo para a conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento (Cardoso, 2003)

Resolvemos incluir aqui o “Modelo para a conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento”, de Cardoso (2003) com o intuito de clarificar o processo da gestão do conhecimento, pois ser-nos-á útil para o que de seguida vamos tratar.

A gestão do conhecimento constitui hoje uma área de manifesto interesse, sendo, contudo, de realçar que no seio da diversidade de conceptualizações a seu respeito emergentes, tem sido difícil defini-la e operacionalizá-la.

Não obstante, no decorrer do percurso efectuado até ao presente, constatámos, na revisão da literatura, a existência de uma perspectiva teórica que possibilita a operacionalização dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, viabilizando a investigação empírica neste domínio. A perspectiva a que aludimos é da autoria de Cardoso (2003) e surge no contexto da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Cardoso (2003) apresenta um modelo que integra os diferentes contributos, oriundos das orientações teóricas japonesa, europeia e americana, pretendendo contribuir para uma maior explicitação e operacionalização dos processos vários que consubstanciam a gestão do conhecimento. Consideramos, então, a existência de diferentes orientações teóricas e a diversidade de aplicações que a gestão do conhecimento tem vindo a originar.

No que respeita à perspectiva japonesa, realçamos o contributo teórico de Nonaka. As organizações japonesas têm dado especial atenção ao processo de criação do conhecimento organizacional (Nonaka, 1991 cit in Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003). Neste contexto, as organizações são concebidas como entidades capazes de criar conhecimento. Assim sendo, a gestão do conhecimento vai reflectir a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, bem como disseminá-lo por toda a organização, incorporando-o nos seus processos, produtos e serviços. Considerando os actores organizacionais como sendo o motor de todo o processo criativo, preconiza-se que esta capacidade só é atingível mediante a acção individual e grupal (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005).

O propósito da segunda abordagem que referimos é constituído pelos processos de medição dos recursos do conhecimento. Neste âmbito, os autores europeus, através da especificação de indicadores de capital intelectual, da construção de sistemas adequados à sua medição e da divulgação de publicações relativas aos resultados alcançados, visam a auditoria dos recursos intangíveis, a sua contabilização e publicitação (op cit). Em suma, a orientação europeia tem vindo a centrar-se na possibilidade de medição do capital intelectual ou, mesmo, dos recursos de conhecimento (Sveiby, 1997).

A terceira abordagem – americana – realça o potencial da tecnologia, enquanto ferramenta de apoio aos processos organizacionais que estão relacionados com a geração e a gestão do conhecimento. Os autores têm dado valor aos recursos do conhecimento e aos meios tecnológicos

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

disponíveis, perspectivando uma gestão conjunta, otimizada e interactiva (Davenport & Prusak, 1998). As tecnologias da informação e comunicação são tidas como importantes para a gestão do conhecimento, uma vez que proporcionam a optimização do modo como as organizações, numa lógica de promoção da inovação e da competitividade, extraem, estruturam, codificam, armazenam, recuperam e aplicam o conhecimento individual, grupal e organizacional (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005). No contexto americano tem predominado uma visão tecnológica da gestão do conhecimento, ou seja, tem-se realçado este processo mediante o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação (Davenport & Prusak, 1998).

A gestão do conhecimento, actualmente, é uma área de particular interesse nos meios académico e empresarial, fruto da relação que muitos autores estabelecem entre os processos organizacionais relacionados com o conhecimento e o desempenho organizacional (Sveiby, 1997; Coakes, 2003; Davenport & Prusak, 1998).

A capacidade de gerar, renovar e utilizar o conhecimento – a gestão do conhecimento – é a fulcral vantagem competitiva sustentável das organizações, uma vez que lhes permite fazer face aos obstáculos da “sociedade da informação e do conhecimento” (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005) e enfrentar com sucesso as ameaças e as oportunidades que a globalização sustenta. Concluimos, pois, que o conhecimento é um bem valioso, para além de que é raro e inimitável, que devemos valorizar e preservar (Barney, 1991).

1. Processos orientados para as pessoas ou para a tecnologia

Quando se pretende criar, difundir e aplicar o conhecimento, devemos considerar duas orientações – uma mais orientada para a tecnologia e outra para os recursos humanos – adaptadas quer ao nível da investigação quer ao nível da intervenção. Sveiby (1997) mune-se das expressões *codificação* e *personalização*, para distinguir os princípios orientadores de cada uma das orientações.

A perspectiva mais direccionada para a tecnologia dá particular relevância à codificação do conhecimento e o seu armazenamento em base de dados, para que este possa ser utilizado por qualquer colaborador organizacional. As organizações abrem caminho ao desenvolvimento de novas formas elaboradas e estruturadas de codificar, armazenar e (re)utilizar o conhecimento. A orientação a que aqui nos referimos permite aos actores organizacionais recuperarem o conhecimento codificado, sem que sequer contactem com o indivíduo a quem pertence o conhecimento original. Convém notar que, neste processo, as memórias organizacionais assumem um papel preponderante, exigindo uma estrutura decisiva relativamente a quem deve ter acesso a determinado conhecimento.

No que concerne à perspectiva mais direccionada para as pessoas, esta centra-se nas estratégias utilizadas na gestão dos recursos humanos. O conhecimento encontra-se intimamente ligado à pessoa que o criou, sendo que o meio através do qual ele pode ser mais eficazmente partilhado é

através da interacção face-a-face.

As reticências directamente relacionadas com a comunicação e com o uso da linguagem assumem um papel fulcral, sendo que se considera que algumas das mais eficazes maneiras de partilhar o conhecimento que se celebram nas organizações têm uma base social. Neste sentido, a informação difunde-se, o conhecimento partilha-se, para além de que pode ocorrer a sua evolução para o novo conhecimento, continuamente revisto. Neste âmbito, o conhecimento é percebido como um processo capaz de traduzir um conjunto complexo de competências dinâmicas, encontrando-se em constante mudança.

Para McElroy (1999), a perspectiva orientada para a tecnologia é demasiado centrada na codificação e partilha de conhecimento existente nas organizações – primeira geração da gestão do conhecimento. Não obstante, segundo este, emergiu uma nova geração mais centrada nas pessoas e nos processos organizacionais, não descurando, contudo, as mais valias emergentes de uma apropriada utilização da tecnologia. Consideramos que esta transição diz respeito à deslocação do enfoque da partilha e da distribuição para a criação de novo conhecimento.

Segundo a abordagem de Nonaka (1991, 2001), devemos considerar que, para que o conhecimento possa ser accionado, eficaz e eficientemente, por tecnologias, e em particular para a sua escalabilidade, é necessária a sua codificação².

2. Os processos de gestão do conhecimento

Como refere Cardoso (2003), o conhecimento organizacional é um activo pessoal e socialmente construído, sendo que a sua orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações.

A gestão, de acordo com Daft (1993), consiste na concretização de objectivos organizacionais, eficaz e eficientemente, através de actividades de planeamento³, de organização⁴, de liderança⁵ e de controlo dos vários recursos organizacionais⁶.

No sentido da exibição de um conjunto de comportamentos desejados, o que mais contribui para caracterizar a gestão relaciona-se com a mobilização dos actores organizacionais (Beijerse, 2000). Assim sendo, se concebermos a gestão como um caminho através do qual se utilizam diferentes processos, técnicas e ferramentas, de maneira a que os recursos humanos de uma organização actuem coordenada e consistentemente, podemos admitir a possibilidade de esta ser passível de ser traduzida em modelos mecanicistas, organicistas e abertos à mudança (Rivera, 2001).

² A Espiral do Conhecimento de Nonaka constitui um ciclo de geração e desenvolvimento sustentado e sistemático de conhecimento competitivo.

³ Definição de objectivos e identificação dos recursos necessários à concretização dos mesmos.

⁴ Por exemplo, a constituição de equipas de trabalho e a localização dos recursos.

⁵ Como é o exemplo da utilização da influência dos líderes para a promoção da motivação dos colaboradores no sentido dos objectivos definidos.

⁶ Monitorização das actividades desenvolvidas.

A notar que, de acordo com tudo aquilo que temos vindo a afirmar, podemos conceber a gestão do conhecimento como sendo capaz de traduzir a probabilidade de concretização dos objectivos organizacionais, tornando produtivo o factor conhecimento, bem como realçando o papel construtivo e activo desempenhado pelo factor humano (Beijerse, 1999). Definimos, assim, este processo como a criação e o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento⁷ no sentido da consecução dos objectivos da organização (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005).

2.1. Os objectivos e os resultados da gestão do conhecimento

Os objectivos e resultados que uma organização procura alcançar quando opta por uma estratégia orientada para a gestão do conhecimento, possuem uma dupla orientação, interna e externa, consoante nos focalizemos numa dimensão mais extra-organizacional⁸ ou numa dimensão mais intra-organizacional⁹ (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005).

Relativamente à orientação interna, notemos que uma organização investe em actividades relacionadas com a gestão do conhecimento, com o intuito de aceder ao conhecimento relevante e instrumental, explicitar o seu conhecimento tácito, criar novo conhecimento organizacional disponibilizando-o a toda a organização, de uma maneira mais criativa, para que seja integrado em serviços e produtos, de modo a promover a mudança e o desenvolvimento. Assim sendo, esta busca um conjunto de competências orientadoras da acção, que vão facilitar os processos de liderança, de tomada de decisão e de resolução de problemas, de forma a rentabilizar os recursos organizacionais. É desta maneira que se reúnem as condições mais favoráveis para a concretização dos objectivos organizacionais, para a criação de riqueza e para a promoção do desempenho organizacional (op cit).

Convém notar que a obtenção de resultados orientados internamente é um pré-requisito indispensável à concretização daqueles que possuem uma orientação externa. No que respeita a estes, as organizações que investem nos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, buscam modos de responder mais eficazmente aos colaboradores.

De seguida descreveremos, sucintamente, cada um dos processos que se relacionam com a gestão do conhecimento, uma vez que já procedemos à contextualização dos objectivos e dos resultados a si inerentes.

2.2. Criação e aquisição do conhecimento

Este processo de criação e de aquisição do conhecimento tem uma

⁷ Como sejam, a sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação e utilização.

⁸ Enfatiza os processos externos e as actividades que com eles se relacionam.

⁹ Enfatiza os processos internos e as actividades com eles relacionadas.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico. Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

grande relevância a nível organizacional, na medida em que é o factor desencadeador dos demais processos organizacionais relacionados com o conhecimento.

A organização pode adquirir externamente conhecimento fulcral ao seu funcionamento, ou seja, rendibilizar e criar parcerias, bem como aproveitar os conhecimentos trazidos para a organização pelos novos colaboradores. Incentivar a aprendizagem, a criatividade e a iniciativa, e reunir condições favoráveis à geração de novo conhecimento¹⁰, são formas através das quais as organizações podem usufruir de fontes internas. Quando adequadamente geridas, a informação internamente desenvolvida e as actividades de investigação e desenvolvimento, exercem um papel imprescindível ao nível da melhoria dos processos organizacionais (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005).

Note-se que todos os actores organizacionais são *knowledge workers*, pois a todos cabe uma função que pode ser facilitada pelo seu envolvimento em distintas redes que têm a sua acção incentivada nas circunstâncias em que se verifique a existência de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento e para a aprendizagem. O saber-fazer, a tecnologia, os procedimentos organizacionais são recursos organizacionais capazes de exercer uma função catalisadora ao nível da aquisição interna do conhecimento organizacional.

2.3. A atribuição de sentido ao conhecimento

É importante desenvolver nas organizações processos que conduzam a uma interpretação coerente da informação e do conhecimento respeitantes a fenómenos organizacionais importantes (Cardoso, 2000).

Temos, então, que são várias as acções organizacionais que se constituem como objectos de atribuição de sentido¹¹, através da reflexão crítica, da análise racional, da desaprendizagem ou da extrapolação. Estes processos cognitivos proporcionam a atribuição de sentido ao conjunto de acontecimentos determinante do desempenho organizacional.

2.4. A partilha e a difusão do conhecimento

As actividades de partilha e difusão assumem um papel deveras importante de projecção ao nível organizacional do conhecimento individual. Estas actividades que aqui referimos podem ocorrer de forma intencional, consciente e deliberada, pela concretização de comportamentos formalmente incentivados ou pelas acções deliberadamente adoptadas pelos

¹⁰São exemplo disso a tentativa de fomentar a interacção individual, o diálogo e a reflexão, incentivar a colaboração e a cooperação, constituir equipas heterogéneas, criar espaços de partilha de ideias e experiências.

¹¹ Como sejam, as decisões tomadas, os novos projectos, as estratégias adoptadas.

actores organizacionais.

A utilização de forma eficaz dos meios comunicacionais que incentivam e promovem a comunicação e interacção, torna-se num relevante catalisador dos processos que temos vindo a referir. A publicação de um jornal interno, a realização de reuniões de trabalho, a criação de mapas do conhecimento, o desenvolvimento de acções de formação, bem como a rotação estratégica dos colaboradores pelas diversas funções, constituem exemplos de como é possível realizar acções intencionalmente, capazes de conduzir à partilha e difusão do conhecimento (Cardoso, 2000).

Não obstante o que foi dito anteriormente, as actividades de partilha e difusão do conhecimento organizacional, podem surgir não deliberadamente, envolvendo colaboração e cooperação, informalmente, através das quais o conhecimento é difundido e partilhado, sem que disso os intervenientes tenham consciência, por todos os níveis organizacionais.

2.5. Memória organizacional

Os processos de partilha e difusão devem ser apoiados e suportados por meios indispensáveis ao armazenamento e memorização do conhecimento organizacional relevante. O processo a que aqui aludimos – memória organizacional – transporta uma dimensão inclinada para o contexto interno¹² e outra voltada para o contexto externo.

No que respeita à memória organizacional interna e tácita, esta tem nas equipas de trabalho, na própria organização e nos indivíduos, os seus fulcrais elementos constituintes (Cardoso, 2000). A estratégia, as políticas da organização, a sua estrutura e estruturas de acção, a sua ecologia e cultura, são repositórios deste tipo de memória, de que são elementos constituintes o conhecimento detido acerca dos valores, princípios, modos de fazer e de estar, formas de organização e de coordenação (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005).

Relativamente à memória organizacional interna e intencional, todo o colectivo que constitui o quadro social da organização, assume a forma de repositório de conhecimento, imprescindível ao desenvolvimento de uma memória colectiva. Algumas das maneiras que possibilitam a construção e o desenvolvimento da memória organizacional interna e intencional remetemos para o conhecimento das competências distintivas da organização, a incorporação do saber nos sistemas e serviços, a preservação dos conhecimentos adquiridos com a experiência, bem como os conhecimentos que são detidos por colaboradores que deixam a organização (Cardoso, 2000).

Por seu turno, a memória organizacional externa diz respeito à imagem que a própria organização projecta para o exterior, por meio das interacções que estabelece com os seus clientes e fornecedores. Todos os elementos que fazem parte da comunidade externa à organização são

¹² No âmbito do contexto interno distinguem-se os processos intencionais daqueles que ocorrem a um nível tácito.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

potenciais repositórios deste tipo de memória organizacional.

2.6. Medição do conhecimento

A natureza quase que intangível do conhecimento organizacional dificulta em muito as tarefas inerentes à sua identificação e medição, uma vez que as organizações limitam o acesso a informações estratégicas.

As actividades de medição do conhecimento organizacional permitem uma avaliação e gestão dos recursos organizacionais mais eficaz, bem como a sua protecção e rendibilização (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005). A medição do conhecimento organizacional deve constituir um processo que se desenrola por várias fases, iniciando-se na sua criação e aquisição, passando para a identificação e localização do conhecimento verdadeiramente relevante, seguindo-se a sua acumulação, transformação e validação. Devem ser considerados apenas os sistemas de medição que se encontrem intimamente relacionados com os objectivos organizacionais e que possam ser aplicados num horizonte temporal razoável.

2.7. Recuperação do conhecimento

Concebemos que o desenvolvimento das acções organizacionais pressupõe a constante recuperação de conhecimento já anteriormente adquirido pelos actores organizacionais, pelas equipas de trabalho e pela organização. Esta actividade de recuperação pode traduzir um processo automático ou pode ocorrer de forma controlada e, nesta circunstância, pode sê-lo a partir das pessoas ou a partir da tecnologia.

Não obstante o que referimos, “muito do que se sabe e se aprende nas organizações é automaticamente recuperado, sendo a recuperação automática directamente proporcional à qualidade da aprendizagem que esteve na origem dos conhecimentos adquiridos e permitindo uma maior disponibilidade organizacional para a criação e aquisição de novo conhecimento” (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005, p.39).

Este processo ocorre, nas organizações, de várias formas e em momentos e contextos diferentes, envolvendo a prática discursiva, o conhecimento tácito, e tendo como objecto distintos processos organizacionais, como sejam a cultura, a ecologia, a liderança e a estrutura.

Capítulo III – A importância de se estudar a relação entre a gestão do conhecimento e as variáveis sócio-demográficas

Após uma breve reflexão acerca da definição de gestão do conhecimento e da problemática que gira em torno deste conceito, julgamos pertinente incluir no nosso trabalho o presente capítulo que apela à importância de se reflectir sobre a influência das variáveis sócio-demográficas na temática em questão.

Partindo da premissa de que é nosso objectivo analisar empiricamente a influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento, e tendo nós, no capítulo precedente, explicitado o modelo desenvolvido por Cardoso (2003), recorreremos agora ao Questionário de Gestão do Conhecimento (GC), instrumento por si elaborado de acordo com o referido quadro conceptual e que foi primeiramente aplicado a cinquenta organizações industriais da região centro de Portugal.

Na construção do referido questionário a autora teve em consideração a quase totalidade dos diversos processos que integram o modelo de gestão do conhecimento que operacionalizou, designadamente: criação e aquisição do conhecimento (interna e externa); atribuição de sentido; partilha e disseminação (intencional e não intencional); memória organizacional (interna, intencional e tácita, e externa); sendo de referir a não consideração dos processos relacionados com a medição do conhecimento, em virtude de, previamente, haver percebido que, então, estes não eram utilizados no contexto industrial em estudo.

Atendendo a que muito do interesse que a gestão do conhecimento tem levantado advém da relação que teoricamente é estabelecida entre esta e a competitividade organizacional, Cardoso (2003), considerando que tal relação carecia de comprovação empírica, efectuou estudos onde procurou averiguar se a relação em causa era empiricamente sustentável, procurando compreender o papel que a tecnologia desempenha nos processos que suportam a gestão do conhecimento organizacional, assim como a influência que sobre ela exerce um conjunto de características socio-demográficas e organizacionais. Em que medida esta temática promove a competitividade organizacional transformou-se em questão de investigação para a autora.

Em causa está, portanto, a forma como ocorre a gestão das organizações, a gestão dos seus diversos recursos. Contudo, gerir o conhecimento implica uma forma diferente de abordagem que se distancia largamente da gestão praticada para outro tipo de recursos, porque, efectivamente, o conhecimento organizacional constitui um activo diferente dos demais. A aquisição de conhecimento é sempre parcelar e fragmentada, o seu desenvolvimento é um processo cumulativo e socialmente construído, e os seus efeitos só se tornam visíveis e úteis quando há capacidade de os traduzir e incorporar na actividade da organização. A sua gestão tem, por isso, um carácter transversal às outras funções e estende-se muito para além dos aspectos tecnológicos de suporte à captação, acumulação e armazenamento de informação, centrando-se fortemente nas pessoas: comportamentos, rotinas, motivação que tornam possível a transformação da informação em saber, a partilha desse saber individual e a sua mobilização

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

para projectos de equipa. É uma função claramente complexa para a qual vão aparecendo contributos dispersos, quer no que se refere aos aspectos a considerar relevantes, quer no que se refere às metodologias de abordagem e às práticas (Snowden, 2000).

O conhecimento é, realmente, na organização, um activo com características especiais. Para além de ser um activo intangível, com as dificuldades de avaliação que tal natureza implica, o seu nível e utilidade dependem de muitos factores associados, não só aos recursos tecnológicos, mas também aos humanos e à cultura organizacional. É, portanto, um activo cuja percepção envolve alguma complexidade, a começar pelo entendimento do próprio conceito de conhecimento organizacional.

Frequentemente, o conhecimento que se supõe existir numa organização é identificado como sendo a soma dos conhecimentos individuais dos seus membros, estabelecendo-se ainda uma correspondência biunívoca entre estes e o nível de instrução formalmente adquirida. Deste modo, entende-se que uma organização deterá um nível tanto mais elevado de conhecimento, quanto mais elevado o grau académico ou a acumulação de qualificações profissionais dos seus quadros. A gestão do conhecimento seria, nesta perspectiva, praticamente limitada à esfera do recrutamento e da formação. Embora boa parte dos discursos incidam nesta vertente, talvez porque ela constitua entre nós um problema que está por resolver devido ao baixo nível de instrução que a nossa população ainda possui, é também desde há muito reconhecido que o conhecimento na organização ultrapassa largamente os limites anteriormente referidos. A instrução formal é, sem dúvida, um meio através do qual o conhecimento se adquire, se recicla, se integra e acumula ao longo do tempo. Por isso, o nível geral de instrução de uma população constitui um factor contextual tão importante para o progresso das organizações.

Há muito que a própria literatura económica refere o conhecimento proveniente da experiência adquirida com o exercício profissional como um elemento fundamental no desenvolvimento organizacional. Penrose (1955) a ele se refere como fonte de progresso na empresa, que se manifesta de duas formas: no aumento do conhecimento adquirido e na capacidade para o usar; Alchian (1950) considera-o uma fonte de inovação e Arrow (1962) refere-se ao “learning by doing”, considerando que a produção poderia ser expressa em função da experiência, medida de forma apropriada. Com efeito, conforme Simon (1999) refere, o conhecimento cria-se a partir do reconhecimento de padrões familiares nas situações-problema e da investigação selectiva entre padrões alternativos de soluções, distinguindo as alternativas mais promissoras. Essa capacidade de reconhecimento e de investigação é baseada no conhecimento e na experiência adquirida anteriormente.

Na organização cruzam-se, assim, dois tipos de saber: o conhecimento codificado ou explícito que está disponível para aprendizagem, e o conhecimento tácito ou implícito baseado na experiência e ligado ao indivíduo e ao contexto da empresa, o que o torna “fluido e instável por natureza” (Kulki e Kosonen, 2001). O funcionamento organizacional depende destes dois tipos de saber – do nível existente e da sua interacção

proveitosa. Polanyi (1969) considera mesmo que estes dois tipos de conhecimento só fazem sentido quando se conjugam. Como refere, “sem conhecimento tácito, todas as palavras, fórmulas, mapas, e gráficos são desprovidos de sentido”. Significa isto que é o conhecimento tácito que permite enquadrar e contextualizar o conhecimento explícito, dando-lhe sentido.

Se o conhecimento organizacional para existir passa pela intermediação individual das pessoas, este não se pode medir através da simples junção dos conhecimentos fragmentados de cada membro da organização. Não basta que, ligado a cada indivíduo, haja um conjunto mais ou menos vasto de saberes para que isso se transforme num activo da organização. Este activo existirá na medida em que os conhecimentos individuais forem postos em comum e integrados com vista à criação de um saber colectivo capaz de evoluir e ser mobilizado para a actividade organizacional, criando novos produtos e novos processos.

Os conhecimentos individuais podem, então, traduzir-se em conhecimento colectivo mais avançado que a soma das partes, ou simplesmente serem usados de forma fragmentada não produzindo as sinergias necessárias à formação e desenvolvimento de um activo organizacional. É por isso que, muitas vezes, se verifica que organizações com o mesmo tipo de actividade, os mesmos suportes tecnológicos e com recursos humanos de qualificação de partida mais ou menos idêntica, têm capacidades diferenciadas de criar inovação. Como Nonaka (1991) refere, as empresas de sucesso são as que continuamente criam novo conhecimento, o disseminam na organização e o incorporam nas tecnologias e nos produtos. Na verdade, criar novo conhecimento não é uma actividade especializada dentro da organização, mas uma forma de estar em que cada um colabora com as suas iniciativas. Pode, então, dizer-se que o conhecimento da organização não depende apenas dos saberes existentes, mas também das práticas através das quais a sua construção colectiva se efectua.

Na realidade, a valorização das pessoas e a ausência de inibidores na cultura orientada para o conhecimento organizacional são factores positivos e se os colaboradores perceberem que a organização investe em ferramentas de gestão do conhecimento, encaram com maior seriedade este processo e, por conseguinte, este desenvolver-se-á mais facilmente. É imprescindível criar um ambiente orientado para o conhecimento com o desenvolvimento de normas e valores organizacionais que valorizem a sua criação e partilha (Kamoche & Cunha, 1999).

Esta é tida como um processo que promove a gestão formal do conhecimento e as experiências disponíveis, no sentido da identificação, optimização e gestão activa dos recursos intelectuais, sendo forçoso desvendar o que as pessoas sabem acerca do que fazem, que conhecimentos e atitudes possuem e que decisões tomam quando interagem com outros indivíduos (Davenport & Prusak, 1998).

II – Objectivos

Na presente secção procedemos à definição do problema e explicitação dos objectivos de investigação a que aqui nos propomos.

A investigação centrada na temática da gestão do conhecimento organizacional tem dado especial ênfase ao estudo de um conjunto de variáveis que nela têm relevância.

É objectivo do nosso estudo avaliar as discrepâncias de percepção do corpo não docente de um Instituto Politécnico Público acerca da aplicabilidade dos processos de gestão do conhecimento (*Knowledge management*) às unidades orgânicas desta instituição, em função de um conjunto de variáveis sócio-demográficas, como sejam, a Escola a que o colaborador pertence, o seu tempo de trabalho na organização, o tipo de vínculo que mantém com a organização, o grupo de pessoal a que pertence, há quanto tempo pertence a este grupo de pessoal, a sua idade e as suas habilitações escolares.

Assim sendo, o estudo empírico que conduzimos é de natureza exploratória. Pretende-se averiguar o impacto que algumas variáveis sócio-demográficas têm nas perspectivas que os colaboradores desenvolvem relativamente às actividades da gestão do conhecimento, levadas a cabo pela organização em que trabalham, partindo-se da hipótese de que estas perspectivas sofrem influência das referidas variáveis.

Partindo do pressuposto de que os indivíduos diferem em torno das variáveis sócio-demográficas, assim como desenvolvem diferentes representações acerca das actividades de gestão do conhecimento que os abrangem, aspiramos apurar algumas relações que aqui se poderão estabelecer.

III – Metodologia

Passamos agora à descrição da nossa amostra, dos materiais/instrumentos e procedimentos de investigação por nós adoptados.

1. Amostra

A amostra que aqui estudamos é constituída pelo corpo não docente de um Instituto Politécnico da região centro de Portugal. Este IP¹³ é constituído por seis unidades orgânicas: a Escola Superior Agrária (ESA), a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), a Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTeS), o Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), o Instituto Superior de Engenharia (ISE) e, ainda, os Serviços de Acção Social (SAS) e os Serviços Centrais/Presidência (SC/Presidência). A concretização do presente estudo envolve a análise e o tratamento de dados recolhidos mediante a administração de questionários junto dos funcionários das organizações que referimos.

Foram distribuídos 396 questionários (nº correspondente à totalidade dos colaboradores das unidades orgânicas estudadas), no entanto, só nos foi possível recolher 301 nas diferentes unidades orgânicas durante os meses de Maio e Junho de 2007. A amostra do presente estudo é constituída por um total de 297 questionários válidos, sendo que os demais não puderam ser considerados uma vez que só tinham sido preenchidos os itens relativos às variáveis sócio-demográficas. A aplicação dos questionários recolhidos nas diferentes unidades orgânicas foi efectuada pelos investigadores com a colaboração activa dos colaboradores internos, tendo sido privilegiada em cada uma das unidades a existência de um “colaborador-chave” – elo de ligação entre os investigadores e os restantes colaboradores.

Da amostra que considerámos válida, 65 questionários pertencem à ESA, 63 ao ISE, 39 aos SAS, 35 à ESE, 32 ao ISCA, 24 à ESTeS, 20 aos SC/Presidência e 11 à ESTG, sendo que 8 dos inquiridos não indicaram a unidade à qual se encontram vinculados.

1.1. Unidade orgânica/Serviço do IP onde o colaborador exerce funções

Verificamos que em dois dos oito serviços onde foram aplicados os questionários, a percentagem de indivíduos que respondeu ao nosso inquérito é mais elevada, sendo que 22,5% correspondem à Escola Superior Agrária e 21,8% atribuem-se ao Instituto Superior de Engenharia. A percentagem mais baixa (3,8%) pertence à Escola Superior de Tecnologia e Gestão (cf. *Tabela 1.1*).

¹³ IP é o acrónimo de Instituto Politécnico, de acordo com o site www.IP.pt, consultado em 2 de Novembro de 2007.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico. Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com) 2007

Tabela 1.1. Unidade orgânica/Serviço do IP onde o colaborador exerce funções

Unidade orgânica	N	Porcentagem %
ESA	65	22,5
ESE	35	12,1
ESTG	11	3,8
ESTeS	24	8,3
ISCA	32	11,1
ISE	63	21,8
SAS	39	13,5
SC/Presidência	20	6,9
Total	289	100,0

1.2. Tempo de serviço do colaborador no IP

A *Tabela 1.2.* respeita ao tempo de trabalho dos respondentes no IP, sendo que agrupámos esta variável em quatro intervalos.

Tabela 1.2. Tempo de serviço do colaborador no IP

Tempo de trabalho	N	Porcentagem %
<3 anos	10	4,0
3 - 10 anos	118	47,2
10 - 20 anos	87	34,8
>20 anos	35	14,0
Total	250	100,0

Concluimos que a maioria dos respondentes (47,2%) trabalha nesta instituição por períodos que variam entre os três e os dez anos, seguindo-se aqueles que aí trabalham entre dez e vinte anos (34,8%). É notório que uma percentagem mínima de indivíduos (4,0%) está na organização há menos de três anos.

1.3. Tipo de vínculo que o colaborador possui com o IP

No que concerne ao tipo de vínculo que os inquiridos possuem com a instituição, verificamos (cf. *Tabela 1.3.*) que as percentagens estão muito equilibradas, sendo que 50,0% são funcionários e 46,6% são agentes, à excepção de uma pequena percentagem (3,4%) que tem outro tipo de vínculo com a instituição.

Tabela 1.3. Tipo de vínculo que o colaborador possui com o IP

Tipo de vínculo	N	Percentagem %
Funcionário	118	50,0
Agente	110	46,6
Outro	8	3,4
Total	236	100,0

1.4. Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP

Na *Tabela 1.4.* agrupámos os vários grupos de pessoal em categorias, sendo que na categoria um incluímos os dirigentes, os técnicos superiores e os administrativos/Chefia. Na categoria dois inserimos os técnicos, os técnicos profissionais, os administrativos e os informáticos. Os operários, os auxiliares técnicos e o pessoal auxiliar constituem a categoria três. Colocámos na categoria quatro, os indivíduos que estão na organização com contrato individual de trabalho ou a recibos verdes.

Tabela 1.4. Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP

Grupo de pessoal	N	Percentagem %
Dirigente /Chefia	58	25,0
Técnico/ Administrativo	107	46,1
Pessoal auxiliar	55	23,7
Contrato individual de trabalho	12	5,2
Total	232	100,0

Assim sendo, a percentagem mais elevada (46,1%) corresponde à categoria dos técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos. Por sua vez, encontramos os valores mais baixos (5,2%) na categoria que respeita aos inquiridos que estão no IP a recibos verdes ou a contratos individuais de trabalho.

1.5. Tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal

Tabela 1.5. Tempo que o colaborador pertence ao mesmo grupo de pessoal

Tempo no grupo de pessoal	N	Percentagem %
<3 anos	26	11,8
3 - 10 anos	118	53,4
10 - 20 anos	55	24,9
>20 anos	22	10,0
Total	221	100,0

Através da *Tabela 1.5.*, constatamos que 53,4% dos respondentes

pertence ao mesmo grupo de pessoal há mais de três anos e há menos de dez anos. Uma pequena percentagem está no mesmo grupo de pessoal há mais de vinte anos (10,0%), sendo que o mesmo acontece com 11,8% que está no mesmo grupo há menos de três anos.

1.6. Idade do colaborador

As idades dos inquiridos variam de acordo com os intervalos apresentados na *Tabela 1.6*.

Tabela 1.6. Idade do colaborador

Idade	N	Percentagem %
<30 anos	9	3,9
30 - 40 anos	119	51,3
>40 anos	104	44,8
Total	232	100,0

Verificamos que um número muito reduzido de colaboradores (3,9%) tem menos de 30 anos. Notemos que 51,3% tem entre 30 e 40 anos e 44,8% tem mais de 40 anos de idade.

1.7. Habilitações escolares/académicas do colaborador

Relativamente às habilitações escolares do colaborador, definimos quatro categorias: a categoria um respeita aos indivíduos que têm a 4ª classe; a categoria dois inclui os indivíduos que têm o 6º ou o 9º ano de escolaridade; a categoria três corresponde aos indivíduos com o 12º ano de escolaridade; os indivíduos com o Bacharelato, a Licenciatura, a Pós-graduação, o Mestrado ou o Doutoramento, constituem a categoria quatro.

Tabela 1.7. Habilitações escolares do colaborador

Habilitações escolares	N	Percentagem %
4ª classe	22	9,5
6º/ 9º ano	71	30,7
12º ano	69	29,9
Ensino Superior	69	29,9
Total	231	100,0

Verificamos (cf. *Tabela 1.7.*) que as categorias são homogéneas, com excepção da categoria um, ou seja, só 9,5% dos indivíduos tem a 4ª classe, sendo que todos os outros possuem habilitações escolares mais elevadas.

2. Materiais/ Instrumentos

Partindo do pressuposto de que é nosso intuito a análise da influência das variáveis socio-demográficas na gestão do conhecimento, desenvolveram-se acções conducentes à adaptação do Questionário de gestão do conhecimento (GC)¹⁴ construído e validado por Cardoso (2003).

O instrumento utilizado para a recolha de dados a que aqui fazemos referência, e resultante da operacionalização do conceito de gestão do conhecimento integrada no modelo de Cardoso (2004), visa a avaliação organizacional e o diagnóstico, facilitando a intervenção no domínio da gestão do conhecimento.

No estudo de origem¹⁵, o GC proporcionou a avaliação dos processos organizacionais relativos ao conhecimento e sua gestão, através de dados de natureza perceptiva, recolhidos junto dos inquiridos nas organizações industriais estudadas. Na sua versão original integra 56 itens (onze dos quais invertidos), e pode ser utilizado com um nível aceitável de confiança, dados os resultados obtidos nos estudos de aferição das suas qualidades psicométricas¹⁶. Aquando dos procedimentos relativos à análise da sua consistência interna, o conjunto dos 56 itens foi reduzido para uma versão simplificada de 32 variáveis, referentes a uma estrutura tetra-factorial, emergente a partir de uma análise factorial exploratória em componentes principais efectuada pela autora. A denominação adoptada para os quatro factores foi a seguinte: I – Práticas de gestão do conhecimento; II – Orientação cultural para o conhecimento; III – Gestão social e discursiva do conhecimento; e, IV – Gestão estratégica do conhecimento.

De acordo com a autora, tendo em vista facilitar a associação do conteúdo de cada afirmação com a realidade e o contexto organizacional de pertença, os itens apresentam-se no formato de uma escala de *Likert*, encontrando-se todas as afirmações enunciadas em torno da expressão nuclear “*Aplica-se*”, desde 1 – *Quase nunca se aplica* até 5 – *Aplica-se quase totalmente*. Para cada questão, os sujeitos inquiridos deverão dar uma única resposta, aquela que considerarem mais adequada à sua forma de perceber a aplicabilidade do conteúdo dos itens na sua organização.

¹⁴ Trata-se de uma ferramenta que já foi utilizada por outros autores (cf. Brito, 2004; Brito, Gomes e Cardoso, 2005; Cardoso, 2003; Cardoso, 2005) e se encontra em utilização em diversas investigações.

¹⁵ Tal como anteriormente referimos, a amostra que respeita ao estudo originário era constituída por 1547 sujeitos pertencentes a 50 organizações do tecido industrial da região centro de Portugal.

¹⁶ Referimo-nos à validade de conteúdo, à validade de constructo e à consistência interna das suas dimensões.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

Para uma melhor percepção do que cada factor trata, atentemos aos esquemas, que respeitam aos itens que constituem cada um dos factores considerados no nosso estudo.

Factor 1	12. Colaboramos com outras escolas para adquirir mais informação
Práticas de gestão do conhecimento	13. Somos encorajados a tomar a iniciativa
(Cardoso, 2003)	14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem
	34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas
	36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho
	37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas
	39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos
	47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)
	53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos
	56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho
Factor 2	7. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa instituição (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)
Orientação cultural para o Conhecimento)	11. Alguns colegas alertam-nos para o que é importante saber
(Cardoso, 2003)	17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos
	27. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho
	29. Cada um de nós tem uma função a cumprir
	31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)
	32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados
	33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos
	38. Procuramos perceber as regras da nossa organização
	44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade
	46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico. Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

- Factor 3** 26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)
- Gestão social e discursiva do Conhecimento (Cardoso, 2003)**
42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos
43. Falamos da nossa instituição
48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho
49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem
54. Falamos das nossas funções
-
- Factor 4** 6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos colegas
- Gestão estratégica do Conhecimento (Cardoso, 2003)**
8. Sabemos que os nossos alunos têm uma ideia a nosso respeito
19. Sabemos que os nossos colegas têm informações sobre nós
22. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos congéneres (outras escolas "concorrentes")
23. Estamos atentos ao que os nossos congéneres (outras escolas) vão fazendo (adoptamos os melhores "truques", por exemplo)

IV – Resultados

De seguida, apresentamos os resultados da análise dos dados que recolhemos com o GC¹⁷, considerando as medidas de tendência central e de dispersão que dizem respeito à escala global e a cada um dos factores nela inseridos. Os valores mínimos e máximos registados, bem como as pontuações médias e os desvios-padrão obtidos estão indicados na *Tabela 2*.

Tabela 2. Análise descritiva da escala e dos factores nela considerados

Medidas	Mínimo	Máximo	M	DP
GC (MT)	1.48	4.73	3.17	.57
Factor 1	1.00	4.40	2.87	.63
Factor 2	1.82	4.73	3.49	.50
Factor 3	1.50	5.00	3.29	.59
Factor 4	1.60	4.80	3.06	.55

Legenda: MT-Média total do GC; Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

Se atentarmos ao GC na sua globalidade, constatamos que as médias dos valores mínimos e máximos registados correspondem, respectivamente, a 1.48 e a 4.73, pelo que se torna possível dizer que a média dos valores mínimos se aproxima da opção de resposta 1 (*quase nunca se aplica*) e que a média dos valores máximos corresponde à opção de resposta 5 (*aplica-se quase totalmente*). A pontuação média obtida é de 3.17 (DP=.57), pelo que se pode afirmar que, em média, a percepção dos respondentes face às proposições constantes da escala em questão é de que estas se aplicam moderadamente ao seu contexto organizacional. Concluímos, então, que esta percepção reflecte a moderada aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento nas unidades orgânicas onde se encontram.

Se tivermos em atenção os resultados obtidos nas medidas de tendência central, no que respeita ao factor relativo às *práticas de gestão do conhecimento (Factor 1)*, constatamos que a média do valor mínimo corresponde à opção de resposta extrema presente na escala. A média de 2.87 registada (DP=.63), apesar de ser a mais baixa em relação aos demais factores, o que nos leva a considerar que os inquiridos evidenciam uma percepção média correspondente a uma menor aplicabilidade das práticas em questão na organização onde intervêm, reflecte aproximadamente uma percepção de moderada aplicação das *práticas de gestão do conhecimento* formalmente instituídas no sentido da criação/ aquisição de novo conhecimento, da sua preservação, partilha e utilização.

No *Factor 2*, relativo à *orientação cultural para o conhecimento*, a média dos valores mínimos é de 1.82, aproximando-se da opção de resposta 2, e a dos máximos é de 4.73 sendo que, contrariamente ao que ocorria no *Factor 1*, a sua pontuação média relativa, sendo igual a 3.49 (DP=.50), corresponde à mais elevada média registada, reflectindo a percepção de

¹⁷ Cf. ANEXO I – Questionário da gestão do conhecimento (Cardoso, 2003).

grande aplicabilidade às unidades orgânicas em questão, sendo que nestas parece existir uma *orientação cultural para o conhecimento*, que é reconhecida e partilhada pelos actores organizacionais.

A média dos valores máximos registados no *Factor 3 – gestão social e discursiva do conhecimento* – corresponde à opção de resposta extrema presente no GC, e a pontuação média de 3.29 (DP=.59), reflecte uma percepção dos inquiridos correspondente à sua moderada aplicação nestas unidades. Concluímos, pois, que nestas ocorrem moderadamente as situações que envolvem interações informais, caracterizadas pela prática discursiva, no âmbito das quais se atribui sentido à realidade organizacional.

No que concerne ao *Factor 4 – gestão estratégica do conhecimento* – constatamos que a pontuação média no factor (3.06) reflecte, também, uma moderada aplicabilidade das proposições que o integram à realidade organizacional. Ainda que apresente a pontuação média mais baixa, denota a percepção, por parte dos participantes, de uma orientação para o exterior e para o mercado por parte das unidades, centrada na utilização do conhecimento numa lógica de competitividade.

Em suma, as pontuações médias registadas nos factores considerados nesta escala sustentam que as avaliações dos inquiridos são, regra geral, positivas. Não obstante, é importante destacar os *Factores 1 – práticas de gestão do conhecimento* – e *2 – orientação cultural para o conhecimento*, na medida em que contêm, respectivamente, as percepções médias de menor e maior aplicabilidade às organizações dos processos relacionados com a gestão do conhecimento considerados.

Através do Questionário da gestão do conhecimento (Cardoso, 2003), partiremos, então para a averiguação da existência de diferenças na percepção dos inquiridos acerca da aplicabilidade da gestão do conhecimento às organizações da nossa amostra, em função das variáveis: Unidade orgânica/Serviço do IP onde o colaborador exerce funções; Tempo de serviço do colaborador no IP; Tipo de vínculo que o colaborador estabelece com o IP; Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP; Tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal; Idade do colaborador; e Habilitações escolares/ académicas do colaborador.

1.1. Unidade orgânica/ Serviço do IP onde o colaborador exerce funções

No sentido de concluir se existem diferenças na percepção dos sujeitos inquiridos no que respeita à aplicação dos processos de gestão do conhecimento às organizações que aqui estudamos em função da unidade orgânica, procedemos a uma análise da variância (ANOVA), tendo sido tomada como variável independente (VI) a unidade orgânica e como variáveis dependentes (VD's) as pontuações médias obtidas nos quatro factores do GC.

Tabela 2.1. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função da unidade orgânica

	ESA		ESE		ESTG		ESTeS	
	N=65		N=35		N=11		N=24	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Factor 1	2.96	.53	2.69	.50	2.92	.39	2.83	.80
Factor 2	3.40	.44	3.44	.42	3.74	.40	3.34	.69
Factor 3	3.33	.40	3.30	.67	3.15	.29	2.91	.61
Factor 4	3.01	.53	3.05	.64	3.20	.63	2.90	.62

	ISCA		ISE		SAS		SC/Presidência		
	N=32		N=63		N=39		N=20		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F
Factor 1	2.95	.47	2.79	.61	2.90	.92	3.05	.45	1.09
Factor 2	3.52	.37	3.41	.53	3.84	.49	3.42	.45	4.24*
Factor 3	3.25	.43	3.22	.64	3.46	.62	3.64	.48	3.54*
Factor 4	3.20	.52	3.04	.54	3.27	.59	2.89	.34	1.79

* p<.001

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

Conforme podemos observar na *Tabela 2.1.* os testes univariados indicam que os factores que sofrem influência da unidade orgânica de pertença do sujeito são os *Factores 2 e 3* ($p<.05$), apontando para uma percepção de maior aplicabilidade a estas organizações dos processos relacionados com a *orientação cultural para o conhecimento* e com a *sua gestão social e discursiva*. Assim sendo, concluímos que a distribuição amostral é significativamente diferente de uma distribuição normal, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas quando avaliamos a influência da variável em questão.

No intuito de especificar as diferenças encontradas nestes factores em função das oito unidades orgânicas abrangidas pelo corrente estudo, procedemos ao cálculo de testes de comparação múltipla. Os testes de Tukey HSD realizados, para contrastes simples *a posteriori*, indicam diferenças, no *Factor 2*, entre os participantes do SAS (pontuação média de 3.84) e os do ESA, ESE, ESTeS, ISE e SC/Presidência (pontuações médias de, respectivamente, 3.40, 3.44, 3.34, 3.41, 3.42; $p<.05$); e no *Factor 3*, entre os inquiridos do ESTeS (pontuação média de 2.91) e os do ESA, SAS e SC/Presidência (pontuação média de, respectivamente, 3.33, 3.46, 3.64; $p<.05$).

Em suma, podemos concluir que são os colaboradores do SAS os que sentem uma maior *orientação cultural para o conhecimento*, bem como os inquiridos do ESTeS identificam uma menor aplicação da *gestão social e discursiva do conhecimento* na organização.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

1.2. Tempo de serviço do colaborador no IP

As respostas dos participantes ao GC foram novamente submetidas a uma ANOVA, tomando agora como VI o tempo de trabalho na instituição.

Considerando esta variável não encontramos diferenças significativas a nível global ($p > .05$). Não obstante, notemos que o *Factor 1* apresenta em todos os intervalos uma média mais baixa em relação aos restantes factores, sendo que estes últimos mostram médias bastante homogêneas entre si (cf. *Tabela 2.2.*).

Tabela 2.2. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função do tempo de serviço

	<3 anos		3 - 10 anos		10 - 20 anos		>20 anos		F
	N=10		N=118		N=87		N=35		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	2.61	.69	2.82	.63	2.84	.62	2.90	.61	.55
Factor 2	3.30	.73	3.52	.47	3.52	.54	3.52	.52	.59
Factor 3	3.20	.36	3.23	.59	3.35	.57	3.39	.65	1.09
Factor 4	3.32	.63	3.05	.57	3.09	.54	3.00	.66	.84

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

1.3. Tipo de vínculo que o colaborador possui com o IP

No que respeita à influência da variável tipo de vínculo na gestão do conhecimento, constatamos (cf. *Tabela 2.3.*) que não há significância estatística. Os contrastes *a posteriori* (Testes de Tukey) não identificam a existência de diferenças significativas.

Tabela 2.3. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função do tipo de vínculo

	Funcionário		Agente		Outro		F
	N=118		N=110		N=8		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	2.77	.71	2.89	.56	2.77	.57	1.05
Factor 2	3.57	.57	3.41	.46	3.56	.48	2.69
Factor 3	3.30	.66	3.26	.48	3.14	.50	.31
Factor 4	3.09	.62	3.05	.56	3.12	.43	.17

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

1.4. Grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP

Se considerarmos, agora, a influência da variável grupo de pessoal a

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

que pertence (cf. *Tabela 2.4.*), percebemos que os *Factores 1, 2 e 4* apresentam diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$).

No que respeita ao *Factor 1*, as comparações simples *a posteriori* (Testes de Tukey), indicam diferenças entre o intervalo que inclui os operários, os auxiliares técnicos, o pessoal auxiliar (pontuação média de 2.48), e aqueles que se encontram no intervalo constituído pelos dirigentes, técnicos superiores, administrativos/ chefia (pontuação média de 3.06), bem como o intervalo dos técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos (pontuações médias de 2.89). Os Testes de Tukey HSD apontam para uma percepção correspondente a uma menor aplicabilidade das *práticas de gestão do conhecimento* por parte dos sujeitos que integram o intervalo dos operários, auxiliares técnicos e pessoal auxiliar.

Também o *Factor 2* apresenta diferenças significativas, sendo que as comparações simples *a posteriori*, indicam diferenças entre os inquiridos que trabalham no IP com um contrato individual de trabalho ou com recibos verdes (pontuação média de 3.96), e os indivíduos que são dirigentes, técnicos superiores, administrativos/ chefia (pontuação média de 3.48), bem como aqueles que são técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos (pontuação média de 3.43). Denotamos que os resultados apontam para uma percepção correspondente a uma maior *orientação cultural para o conhecimento* por parte dos primeiros.

O *Factor 4* também identifica diferenças entre os inquiridos dirigentes, técnicos superiores, administrativos/ chefia (pontuação média de 2.94) e os colaboradores com contrato individual de trabalho ou a recibos verdes (pontuação média de 3.50), sendo que estes últimos alegam uma percepção correspondente a uma maior *gestão estratégica do conhecimento*.

Tabela 2.4. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função do grupo de pessoal

	Dirigente		Técnico		Operário		Contrato		F
	Técnico Superior Administrativo/ Chefia		Técnico Profissional Administrativo Informático		Auxiliar Técnico Pessoal Auxiliar		Individual de Trabalho Recibos Verdes		
	N=58		N=107		N=55		N=12		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	3.06	.59	2.89	.57	2.48	.62	2.94	.71	9.63*
Factor 2	3.48	.45	3.43	.47	3.59	.58	3.96	.63	4.50**
Factor 3	3.29	.54	3.32	.51	3.22	.72	3.37	.67	.41
Factor 4	2.94	.59	3.08	.52	3.08	.60	3.50	.57	3.32***

* $p < .001$ ** $p < .01$ *** $p < .05$

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

1.5. Tempo de permanência do colaborador no grupo de pessoal

No que respeita à influência da variável tempo de permanência no grupo de pessoal na gestão do conhecimento, a *Tabela 2.5.* dá-nos conta de que nenhuns dos quatro factores se apresenta com significância estatística, sendo que $p > .05$.

Tabela 2.5. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função do tempo que o colaborador pertence ao grupo de pessoal

	<3 anos		3 a 10 anos		10 a 20 anos		>20 anos		F
	N=26		N=118		N=55		N=22		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	2.74	.68	2.82	.59	2.81	.69	2.99	.66	.64
Factor 2	3.49	.58	3.50	.49	3.48	.57	3.69	.53	.92
Factor 3	3.22	.49	3.24	.62	3.27	.58	3.58	.63	2.07
Factor 4	3.20	.54	3.03	.53	3.11	.65	2.99	.71	.83

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

1.6. Idade do colaborador

No que respeita à influência da idade dos inquiridos na percepção relativa à aplicação dos processos de gestão do conhecimento nas organizações em causa, procedemos, igualmente a uma ANOVA, tomando como VI a idade dos participantes, agrupada em três níveis, e como VD's os quatro factores retidos no Questionário de gestão do conhecimento.

Tabela 2.6. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função da idade

	<29 anos		30 a 40 anos		>41 anos		F
	N=9		N=119		N=104		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	2.82	.52	2.78	.63	2.87	.64	.61
Factor 2	3.38	.70	3.42	.44	3.61	.56	3.92*
Factor 3	3.46	.61	3.22	.53	3.34	.66	1.62
Factor 4	3.02	.28	3.00	.53	3.12	.63	1.13

* $p < .05$

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

Analisando a *Tabela 2.6.* concluímos que o *Factor 2* ($p = .02$) apresenta diferenças estatisticamente significativas. No intuito de especificar as diferenças encontradas neste factor em função das três classes etárias por nós definidas, procedemos ao cálculo de testes de comparação múltipla. Os testes de Tukey HSD realizados, para contrastes simples *a posteriori*,

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

indicam, pois, diferenças apenas no *Factor 2 (orientação cultural para o conhecimento)*, entre os participantes com idades situadas entre os 30 e os 40 anos e os que têm mais que 40 anos de idade, sendo que as pontuações médias são, respectivamente, 3.42 e 3.61 ($p=.02$), $p<.05$.

Concluimos que são os colaboradores com idade superior a 40 anos que percebem como tendo uma maior aplicação às suas organizações os processos organizacionais relacionados com a *orientação cultural para o conhecimento*.

1.7. Habilitações escolares/académicas do colaborador

No sentido de avaliar a existência de diferenças de percepção relativas à gestão do conhecimento em função das habilitações escolares/ académicas, procedemos, mais uma vez à ANOVA.

Como podemos constatar (cf. *Tabela 2.7.*) os *Factores 1 e 2*, designadamente, *práticas de gestão do conhecimento e orientação cultural para o conhecimento*, dão-nos conta de uma distribuição amostral significativamente diferente de uma distribuição normal ($p<.05$), havendo, portanto, significância estatística.

No *Factor 1*, os participantes com habilitações literárias correspondentes ao Ensino Superior apresentam-se como sendo aqueles que têm pontuações mais elevadas relativamente às restantes categorias (pontuação média de 2.94), sendo que sugerem percepções que vão no sentido da maior aplicabilidade dos processos relativos às *práticas de gestão do conhecimento*. Por seu turno, aqueles que possuem o Ensino Secundário, apresentam, igualmente, resultados superiores comparativamente aos que possuem o Ensino Básico.

Os contrastes *a posteriori* (Testes de Tukey) identificam, no *Factor 2*, que os participantes com a 4ª classe (pontuação média de 3.78) apresentam uma maior *orientação cultural para o conhecimento*, do que os participantes com habilitações escolares correspondentes ao Ensino Superior (pontuação média de 3.38), sendo que estes últimos apresentam pontuações mais baixas relativamente a todas as restantes categorias habilitacionais.

Tabela 2.7. Pontuações médias e desvios-padrão do GC em função das habilitações escolares/ académicas

	4ª Classe		6º Ano/ 9º Ano		12º Ano		Ensino Superior		
	N=22		N=71		N=69		N=69		F
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Factor 1	2.69	.61	2.67	.66	2.90	.60	2.94	.59	2.89*
Factor 2	3.78	.55	3.53	.59	3.53	.52	3.38	.38	3.53**
Factor 3	3.43	.72	3.23	.70	3.32	.52	3.25	.48	.800
Factor 4	3.07	.71	3.11	.59	3.13	.55	2.96	.56	1.16

* p<.05 ** p=.01

Legenda: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

V – Discussão

Nesta secção pretendemos fazer uma reflexão sobre os resultados alcançados, tendo como referência o modelo teórico desenvolvido por Cardoso (2003) e procurando comparar os nossos próprios resultados com aqueles que a autora obteve aquando do seu primeiro estudo. Esta comparação servir-nos-á, apenas, para ir registando os resultados obtidos e podermos, de algum modo, ir confrontando com outros, enriquecendo, assim, a discussão dos resultados. De facto, não podemos ignorar que estamos face a sectores de actividade distintos e perante amostras igualmente distintas.

Procedemos, agora, à sistematização dos resultados alcançados, de forma a retirarmos algumas conclusões quanto à existência ou não de diferenças na percepção dos inquiridos relativamente à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento às unidades orgânicas do IP, em função das variáveis sócio-demográficas consideradas.

Aquando da consideração das medidas de tendência central e de dispersão que dizem respeito à escala global e a cada um dos factores nela inseridos, constatámos que as pontuações médias registadas nos factores considerados no GC, sustentam que as avaliações dos inquiridos são, regra geral, positivas. Não obstante, é importante destacar os *Factores 1 – práticas de gestão do conhecimento* – e *2 – orientação cultural para o conhecimento*, na medida em que contêm, respectivamente, as percepções médias de menor e maior aplicabilidade às organizações estudadas dos processos relacionados com a gestão do conhecimento considerados. Também em Cardoso (2003) foram obtidos os mesmos resultados, no que respeita às pontuações médias registadas nos factores considerados.

Foi-nos possível constatar a existência de diferenças de percepção em função das variáveis que estudámos, tendo concluído que a percepção dos inquiridos relativamente ao grau de aplicação às organizações dos processos de gestão do conhecimento é fruto de influências delas emergentes. Não obstante, convém notar que as diferenças de percepção não se verificaram equitativamente em todos os factores do GC considerados. Notemos que estes resultados são coincidentes com os resultados previamente encontrados por Cardoso.

As diferenças constatadas em função das variáveis sócio-demográficas verificaram-se na percepção relativa à aplicabilidade da *orientação cultural para o conhecimento – Factor 2* – em função da unidade orgânica/serviço do IP em que o colaborador intervém, do grupo de pessoal a que pertence, da sua idade e das suas habilitações escolares/académicas; das *práticas de gestão do conhecimento – Factor 1* – em função do grupo de pessoal a que o colaborador pertence no IP, bem como das suas habilitações escolares/académicas; da *gestão social e discursiva do conhecimento – Factor 3* – exclusivamente em função da unidade orgânica/ serviço do IP em que o colaborador intervém; e, por último, da *gestão estratégica para o conhecimento – Factor 4* – em função do grupo de pessoal a que o colaborador pertence na organização.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

Já no que respeita ao estudo de Cardoso, as diferenças constatadas em função das variáveis sócio-demográficas, verificam-se na percepção relativa à aplicabilidade das *práticas de gestão do conhecimento* (*Factor 1*) em função da quase totalidade das variáveis consideradas pela autora (com exceção da variável idade); da *gestão social e discursiva do conhecimento* (*Factor 3*), em função da idade, da antiguidade da empresa e no exercício da função, bem como na área funcional; da *orientação cultural para o conhecimento* (*Factor 2*) exclusivamente em função das habilitações literárias dos inquiridos; e, por último, da *gestão estratégica do conhecimento* (*Factor 4*) exclusivamente em função do sexo.

Posto isto, podemos afirmar que a percepção relativa ao *Factor 1*, é susceptível de variar em função da variável grupo de pessoal a que o colaborador pertence e das suas habilitações escolares/académicas. De um modo geral, os dados apontam para uma percepção correspondente a uma menor aplicabilidade das *práticas de gestão do conhecimento* por parte dos operários, auxiliares técnicos e pessoal auxiliar, relativamente aos dirigentes, técnicos superiores, administrativos/chefia, técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos. Também os participantes com habilitações literárias correspondentes ao Ensino Superior se apresentam como sendo aqueles que têm pontuações mais elevadas relativamente às restantes categorias, sendo que sugerem percepções que vão no sentido da maior aplicabilidade dos processos relativos às *práticas de gestão do conhecimento*. Por seu turno, aqueles que possuem o Ensino Secundário, apresentam, igualmente, resultados superiores comparativamente aos que possuem o Ensino Básico.

No que concerne ao *Factor 2 – orientação cultural para o conhecimento* – as diferenças de percepção aqui identificadas circunscrevem-se a um maior número de variáveis, como sejam: a unidade orgânica a que o colaborador pertence, o grupo de pessoal, a idade e as habilitações escolares. São os colaboradores do SAS, comparativamente com os demais unidades e serviços que sentem uma maior *orientação cultural para o conhecimento*. São os colaboradores com idade superior a 40 anos, e os inquiridos que estão na organização com um contrato individual de trabalho ou a recibos verdes relativamente aos dirigentes, técnicos superiores, administrativos/chefia, bem como aqueles que são técnicos, técnicos profissionais, administrativos e informáticos que percebem como tendo uma maior aplicação às suas organizações os processos organizacionais relacionados com a *orientação cultural para o conhecimento*. Também os participantes com a 4ª classe apresentam uma maior *orientação cultural para o conhecimento*, do que os participantes com habilitações escolares correspondentes ao Ensino Superior, sendo que estes últimos apresentam pontuações mais baixas relativamente a todas as restantes categorias habilitacionais.

As diferenças de percepção identificadas ao nível do *Factor 3* circunscrevem-se à variável unidade orgânica, sendo que são os inquiridos do ESTeS que identificam uma menor aplicação da *gestão social e discursiva do conhecimento* na organização relativamente aos do ESA, SAS e SC/Presidência.

No que respeita aos processos organizacionais relacionados com o *Factor 4*, as diferenças de percepção identificadas circunscrevem-se ao grupo de pessoal a que o colaborador pertence, sendo que aqueles que estão no IP com contrato individual de trabalho ou a recibos verdes alegam uma percepção correspondente a uma maior *gestão estratégica do conhecimento* do que os inquiridos dirigentes, técnicos superiores, administrativos/ chefia.

Em suma, das sete variáveis sócio-demográficas por nós consideradas, verificámos que a idade apenas influenciou um único factor da gestão do conhecimento (*Factor 2*). Verificaram-se diferenças significativas em função da unidade orgânica nos *Factores 2 e 3*, em função do grupo de pessoal a que o colaborador pertence nos *Factores 1, 2 e 4*, enquanto que a influência das habilitações escolares se fez sentir nos *Factores 1 e 2*. No que diz respeito ao estudo de Cardoso, das oito variáveis socio-demográficas consideradas, constatou-se que a idade, a experiência prévia e a função exercida, apenas influenciaram um único factor da gestão do conhecimento (o *Factor 3*, no primeiro caso, e o *Factor 1*, nos segundo e terceiro casos). No que respeita às demais variáveis, a sua influência fez-se sempre sentir em dois factores. Assim sendo, verificaram-se diferenças significativas em função do sexo nos *Factores 1 e 4*, em função das habilitações literárias nos *Factores 1 e 2*, enquanto que a influência da antiguidade na empresa, na função e o departamento a que pertenciam os colaboradores se fez sempre sentir nos *Factores 1 e 3*.

Se atentarmos agora na existência de diferenças globais na percepção dos participantes a propósito do grau de aplicação às organizações que aqui estudámos, em função das variáveis sócio-demográficas, constatamos que foi ao nível da *orientação cultural para o conhecimento* que as diferenças se verificaram em função de um maior número de variáveis (quatro), seguindo-se-lhe o *Factor 1*, relativo às *práticas de gestão do conhecimento*. Para concluir aludimos, uma vez mais, a Cardoso (2003), referindo que foi ao nível das práticas de gestão do conhecimento que as referidas diferenças encontradas se verificaram em função de um maior número de variáveis (sete), seguindo-se-lhe o factor relativo à gestão social e discursiva do conhecimento (quatro). Uma única variável esteve na origem das diferenças de percepção registadas ao nível da orientação cultural para o conhecimento, o mesmo sucedendo no que se refere à sua gestão estratégica.

Em suma, podemos considerar que as pontuações médias registadas nos factores considerados no GC, sustentam que as avaliações dos inquiridos são, regra geral, positivas. Foi-nos possível constatar a existência de diferenças de percepção em função das variáveis que estudámos, tendo concluído que a percepção dos inquiridos relativamente ao grau de aplicação às organizações dos processos de gestão do conhecimento é fruto de influências delas emergentes. Não obstante, convém notar que as diferenças de percepção não se verificaram equitativamente em todos os factores do GC considerados.

VI – Conclusões

No início do nosso trabalho, esclarecemos que foi a problemática que anda em torno da gestão do conhecimento que despertou o nosso interesse para a concretização deste estudo exploratório. Julgamos que as conclusões, de facto, pertinentes, já foram anteriormente enunciadas. Era nosso objectivo contribuir para o avanço do conhecimento a nível da investigação empírica, formulando uma perspectiva de investigação sobre a gestão do conhecimento onde especificássemos os resultados organizacionais por nós obtidos. Assim o fizemos.

A literatura produzida a respeito da gestão do conhecimento conduziu-nos à constatação de que, indubitavelmente, há ainda alguma escassez de estudos empíricos que sustentem esta temática. Entendemo-la enquanto conjunto de actividades de ordem quotidiana, respeitante à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas capazes de catalisar todos os processos que têm que ver com o conhecimento, enquanto recurso fulcral para alcançar os objectivos a que dada organização se propõe. Do exposto, convém notar a relevância dos processos que especificámos como importantes para a gestão do conhecimento, concretamente, a criação e aquisição, a atribuição de sentido; a partilha e difusão, a memória organizacional, a medição e, por último, a recuperação. A coordenação de todos exige a existência de uma cultura organizacional direccionada para a criação, a partilha e aplicação do conhecimento, a implementação de estratégias de mobilização dos actores organizacionais, de maneira a que estes possam, não só desenvolver, mas também promover e utilizar o seu potencial.

É-nos possível, agora, afirmar que a percepção dos actores organizacionais, relativamente à aplicabilidade às organizações dos processos de gestão do conhecimento, sofre a influência de variáveis sócio-demográficas, razão pela qual consideramos importante não as negligenciar aquando da gestão global das organizações, designadamente quando esta ocorre em função de uma orientação para a aprendizagem e o conhecimento.

Deixamos aqui o nosso contributo na esperança de que tenhamos contribuído, com o pouco que seja, para o desenvolvimento da investigação empírica no domínio da gestão do conhecimento.

Bibliografia

- Andreu, R., e Sieber, S. (2000). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economia Industrial.
- Barata, O. (1986). *Introdução às Ciências Sociais*. Amadora: Livraria Bertrand.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baumard, P. (1996). *Tacit knowledge in organizations*. Londres: Sage Publications.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of knowledge Management*, 1 (3).
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of knowledge Management*, 2 (4), 1-21.
- Bilhim, J. (1995). *Gestão de Ciência e Tecnologia: Uma abordagem sociológica*. Lisboa: ISCSP.
- Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brito, E. J. O. (2003). *Gestão do conhecimento e qualidade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Brito, E., Gomes, A. e Cardoso, L. (2005). Gestão do conhecimento: adaptação e validação da escala GC para o sector autárquico. *Psychologica*, 38, 9-22.
- Bryman, A. e Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais. Utilização às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Caneiro, R., Fernandes, A., e Conceição, P. (2001). *Padrões de Aprendizagem empresarial na Economia Portuguesa*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Cardoso, L. (1996). *Aprendizagem organizacional: Contributo para uma metodologia de diagnóstico: Perfil de Aprendizagem*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem organizacional. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Disponível no site da Ariadne Editora. (www.ariadne-editora.com).
- Cardoso, L., Gomes, A., e Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (9), 55-84.
- Cardoso, L. (2004). Gestão do conhecimento: O contributo de Polanyi. *Itinerários*, 11, 129-135.
- Cardoso, L., Gomes, A., e Rebelo, T. (2005). Construção e avaliação das qualidades psicométricas do Questionário de gestão do conhecimento (GC). *Psicologia, Educação e Cultura*, IX, 535-556.
- Cardoso, L., Gomes, A., e Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.
- Coakes, E. (2003). *Knowledge management: Current issues and challenges*. Londres: IRM Press.
- Daft, R. L. (1993). *Management*. Orlando: Fort Worth.
- Davenport, T. H., e Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L., e Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nova Iorque: Harper Collins.
- Festinger, L. e Katz, D. (1974). *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fisher, K. (1997). *The Distributed Mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. Nova
Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento. Estudo empírico realizado numa organização do ensino superior politécnico.
Cláudia Filipa Monteiro Almeida (e-mail: claudia.filipalmeida@gmail.com 2007

Iorque: Amacon.

Gomes, A. D. (1990). *Cultura Organizacional: A organização comunicante e a gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J. e Pina e Cunha, M. (2000). *Organizações em transição: Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers*. Toronto: Butterworth-Heinemann.

Jones, J. (1998). *Virtual Human Resources Management in the Information Age*. Nova Iorque: Crisp Publications.

Kamoche, K., e Cunha, M. P. (1999). Teamwork, knowledge-creation, and improvisation. In M. Pina e Cunha, & C. Alves Marques (Eds.), *Readings in organization science: Organizational change in a changing context*. Lisboa: ISPA.

Lara, J. L. (2000). *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento*. Acedido em 27 Outubro de 2007 em: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Laranja, M. (1998). Inovação tecnológica e padrões de comportamento organizacional: Uma interpretação da literatura. *Comportamento organizacional e Gestão*, 2 (4), 35-57.

Martin, J. W. (1988). *The Information Society*. Londres: Aslib.

Maturana, H., e Varela, F. (1992). *The tree of knowledge*. Bóston: Shambhala.

Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*. Lisboa: ISCSP.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

Nonaka, I., Toyama, R., e Byosière, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 491-517). Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., e Teece, D. (2001). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. Londres: Sage Publications.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Oliveira, E. D., Guimarães, I. C., e Figueira, E. (2001). Auto-gestão do conhecimento implícito. *Psychologica*, 27, 49-68.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligence enterprise: A new paradigm for a new er: How knowledge and service based systems are revolutionizing the economy, all industry structures, and the very nature of strategy and organization*. Nova Iorque: Free Press.

Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação chave para a tomada de decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rebelo, T., Gomes, A., e Cardoso, L. (2001). Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. *Psychologica*, 27,69-89.

Rebelo, T. (2001). *Organização, Aprendizagem e Cultura. Estudo sobre a homogeneidade/ heterogeneidade da orientação cultural para a aprendizagem*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Rebelo, T., Gomes, A., e Cardoso, L. (2005). Cultura de aprendizagem: A (bi)dimensionalidade da escal OCA. *Psychologica*, 38,191-208.

Rivera, O. (2001). *El debate sobre los limites de la gestión del conocimiento: Una propuesta de integración conceptual*. Retirado em Agosto de 2007. Site da Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story. *Emergence*, 2 (4), 50-64.

Sparrow, J. (1998). *Knowledge in organizations: Access to thinking at work*. Londres: Sage Publications.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intellectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Valente, A. C. (2005). Conhecimento e Emprego: Desafios para Portugal. *Competitividade, Inovação e Emprego*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. 3-18.

Xerez, R. (2006). Os Trabalhadores do Conhecimento. *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 191-210.

Anexos

ANEXO 1

Questionário distribuído aos sujeitos da amostra:

- folha de rosto (com as instruções gerais);
- Questionário relativo à gestão do conhecimento, seguido das variáveis sócio-demográficas.

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo centrado na gestão do conhecimento.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Não há respostas certas ou erradas. Reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **instituição onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos-lhe que responda a **todas** elas.

Leia atentamente as instruções no topo de cada página, pois elas não são sempre iguais.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a absoluta **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

Leonor Cardoso

NEFOG - FPCE/UC

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade
de Coimbra

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica verdadeiramente à sua instituição. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. <i>Quase nunca se aplica</i>	2. <i>Aplica-se pouco</i>	3. Aplica-se moderadamente	4. <i>Aplica-se muito</i>	5. <i>Aplica-se quase totalmente</i>
---	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	--

Nesta instituição ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colegas nos trazem	1	2	3	4	5
2. Conhecemos as ideias dos nossos colegas mais antigos	1	2	3	4	5
3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela nossa escola (Festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque adoeceu, ou não pode comparecer, etc.)	1	2	3	4	5
5. Repetimos os erros do passado	1	2	3	4	5
6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos colegas	1	2	3	4	5
7. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa instituição (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
8. Sabemos que os nossos alunos têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
10. A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	1	2	3	4	5
11. Alguns colegas alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
12. Colaboramos com outras escolas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5

14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
15. As tarefas são realizadas individualmente	1	2	3	4	5
16. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta instituição	1	2	3	4	5
17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
18. Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
19. Sabemos que os nossos colegas têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
20. Resolvemos sempre os nossos problemas com soluções novas	1	2	3	4	5
21. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos congéneres (outras escolas “concorrentes”)	1	2	3	4	5
23. Estamos atentos ao que os nossos congéneres (outras escolas) vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
24. Aprendemos com os vários departamentos da nossa instituição que funcionam melhor	1	2	3	4	5
25. Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem	1	2	3	4	5
26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
27. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
28. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes destes nos deixarem	1	2	3	4	5

Nesta instituição...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
30. Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa instituição	1	2	3	4	5
31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
35. Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
38. Procuramos perceber as regras da nossa organização	1	2	3	4	5
39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
40. Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”)	1	2	3	4	5
41. Os colegas que saem da nossa instituição levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
43. Falamos da nossa instituição	1	2	3	4	5

44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
45. Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	1	2	3	4	5
48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
50. Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo	1	2	3	4	5
51. Sabemos como esta instituição está pensada/organizada	1	2	3	4	5
52. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
54. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
55. Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Em que Unidade Orgânica/Serviço do IPC se encontra actualmente a exercer funções?

ESAC	ESEC	ESTGOH
ESTeSC		
ISCAC	ISEC	SAS
SC/Presidência		

b) Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

Menos de 1 ano	Mais de 1 até 3 anos
Mais de 3 até 5 anos	
Mais de 5 até 10 anos	Mais de 10 até 15 anos
Mais de 15 até 20 anos	
Mais de 20 anos	

c) Qual o seu tipo de vínculo?

Funcionário	Agente	Outro
-------------	--------	-------

d) A que grupo de pessoal pertence?

Dirigente	Técnico Superior	Técnico
Técnico Profissional	Administrativo	Administrativo/chefia
Informática	Operário	Auxiliar Técnico
Pessoal Auxiliar	Contrato individual de trabalho	
Recibos verdes	Outro	Qual?

e) Há quanto tempo pertence a este grupo de pessoal?

Menos de 1 ano	Mais de 1 até 3 anos	Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos	Mais de 10 até 15 anos	Mais de 15 até 20 anos
Mais de 20 anos		

f) Idade:

Menos de 20 anos	entre 20 e 29 anos	entre 30 e 35 anos
Entre 36 e 40 anos	entre 41 e 50 anos	mais de 50 anos

g) Sexo:

Feminino Masculino

h) Habilitações escolares/académicas:

4ª classe ou equivalente	6º ano ou equivalente	9º
ano ou equivalente		
12º ano ou equivalente	Bacharelato	
Licenciatura		
Pós-graduação	Mestrado	
Doutoramento		

**Muito obrigada pela sua preciosa
colaboração!**