



UC/FPCE 2015

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Gestão do conhecimento na administração pública  
local: o que nos diz a literatura e a realidade das  
organizações**

Ana Paula Castro Sampaio (e-mail: [apcsampaio@gmail.com](mailto:apcsampaio@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação de Leonor Pais e Lisete Mónico.

## **Gestão do conhecimento na administração pública local: o que nos diz a literatura e a realidade das organizações**

### **Resumo**

O conhecimento é hoje considerado o recurso mais importante de uma organização, sendo considerada uma vantagem competitiva. Com esta investigação pretende-se averiguar se os processos de gestão do conhecimento referentes à recuperação, memória interna e memória externa dependem diretamente dos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação. E, por sua vez, se a orientação cultural tem influência nos processos de recuperação, memória interna e memória externa quando mediatizada pelos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação. Além disso, este estudo tem como objetivo compreender se o modelo de mediação da influência da orientação cultural nos processos de recuperação, memória interna e memória externa é influenciado pela presença ou ausência de certificação da qualidade das autarquias analisadas. Pretende-se, ainda, analisar o modelo de dependência dos processos de gestão do conhecimento nos colaboradores do departamento de Urbanismo em comparação com os colaboradores do departamento de Atendimento. Para tal, foi aplicada a versão integral do Questionário de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007) a uma amostra constituída por 1391 colaboradores de ambos os géneros, diferentes idades, departamentos e funções. Os participantes exercem funções em 84 câmaras municipais portuguesas, entre as quais 42 são certificadas e 42 são não certificadas. Foram realizadas análises descritivas, análises correlacionais e análises de regressão linear múltipla multivariada. Os resultados obtidos indicaram que a memória externa depende diretamente dos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação, a recuperação depende de praticamente todos à exceção da partilha formal, enquanto que a memória interna apenas depende da aquisição. Foi, também, demonstrado o efeito mediador da orientação cultural para o conhecimento nos processos de recuperação, memória interna e externa. Além disso, verificou-se que a presença ou ausência de certificação da qualidade nas autarquias influencia o nosso modelo de mediação. Tal como os departamentos de Urbanismo e Atendimento apresentam algumas diferenças entre si.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, administração pública

## **Knowledge Management on the Local Public Sector: what literature tells us and the reality of organizations**

### **Abstract**

Knowledge is today considered the most important resource of an organization, and it's considered a competitive advantage. This investigation aims to determine whether the knowledge management processes related to recovery, internal memory and external memory directly depend on the processes of acquisition, formal sharing, informal sharing and interpretation. And in turn, if the cultural orientation influences recovery, internal memory and external memory processes when mediated by the processes of acquisition, formal sharing, informal sharing and interpretation. In addition, this study aims to understand the model of mediation of the influence of cultural orientation in the recovery process, internal memory and external memory is influenced by the presence or absence of quality certification on the analysed municipalities. It's also intended to analyse the model of dependence on knowledge management processes in the employees of the Town Planning Department compared to the employees of the Service Department. For this, it was applied the full version of Cardoso Knowledge Management Questionnaire (2007) to a sample of 1391 employees of both genders, different ages, departments and functions. Participations hold office in 84 Portuguese municipalities, in which 42 are certified and 42 are not certified. Descriptive statistics, correlation analyses and multivariate analyses of multiple linear regressions were performed. The results indicated that the external memory is directly dependent on the processes of acquisition, formal sharing, informal sharing and interpretation, recovery depends almost all except the formal sharing, while the internal memory only depends on the acquisition. It was also shown the mediating effect of cultural orientation to knowledge in the recovery process, internal and external memory. Furthermore, it was found that the presence or absence of the quality certification on municipalities influences our mediation model. As the Town Planning and Service Departments have some differences.

Keywords: knowledge management, public administration

## Agradecimentos

Dedico este espaço para expressar os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos os que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Um grande obrigada à Professora Leonor pelas suas palavras, sugestões, apoio e pelas horas investidas.

Não posso deixar de agradecer profundamente à Professora Lisete pela paciência e orientação na parte estatística.

Às minhas colegas de investigação obrigada pelo trabalho em equipa, pela partilha e por todo o apoio.

Às minhas mais do que amigas não há gratidão suficiente que possa expressar. À Ana Luísa obrigada pelas palavras e por me fazeres sempre rir. À Cláudia Besteiro obrigada por todas as nossas conversas e por estares sempre lá quando tudo ficava mais difícil. À Inês Nascimento obrigada pela tua sinceridade e pela tua força. À Marina Pedrosa obrigada pela palavra carinhosa a dar e pela tua sensibilidade. À Raquel Macedo obrigada pela motivação extra, pelo otimismo, por seres o “*We can do this*”. À Tânia Sá obrigada pelo carinho constante e pelas horas intermináveis à conversa.

Às minha amigas mais antigas um profundo obrigada por aturarem os meus desabafos, pela amizade constante e verdadeira apesar da distância. Ana Pereira, Margarida Freitas, Marta Ribeiro, Tânia Gonçalves e Tânia Silva por continuarem a ser as minhas companheiras de aventuras. Obrigada por tudo.

Por último, dedico a minha tese à minha família, especificamente à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão. Nunca teria chegado a este nível sem o vosso apoio. Obrigada pelos desabafos, pelos amuos, mas também pela compreensão. Obrigada por me incitarem a nunca esconder o meu verdadeiro eu e acima de tudo por serem vocês. Obrigada pelo amor incondicional.

## Índice

Introdução.....	8
I - Enquadramento conceptual .....	2
1. Gestão do conhecimento .....	2
2. Administração Pública.....	3
3. Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	4
3.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública em Portugal ..	4
3.2. A Gestão do Conhecimento além-fronteiras.....	6
5. O modelo de gestão do conhecimento .....	10
II - Objetivos .....	12
III - Metodologia.....	13
1. Amostra.....	13
2. Instrumentos .....	14
3. Procedimento .....	15
IV - Resultados .....	16
V – Discussão de resultados e considerações finais .....	31
VI - Referências Bibliográficas .....	35
VII - Anexos .....	41

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Sistematização dos estudos sobre a gestão do conhecimento na administração pública em Portugal.....	5
Quadro 2 – Sistematização dos sobre a gestão do conhecimento além-fronteiras.....	9
Quadro3 – Caracterização da amostra estudada.....	13
Quadro 4 - Valores mínimo e máximo, pontuações médias, desvios-padrão, coeficientes de consistência interna e erros-padrão [N = 1391].....	16
Quadro 5 – Matriz de intercorrelações de Pearson entre as dimensões do QGC e coeficientes de determinação $R^2$ entre parêntesis.....	18
Quadro 6- Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão standardizados ( $\beta$ ) dos processos de recuperação e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação.....	19
Quadro 7: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento: coeficientes de regressão múltipla.....	21
Quadro 8 - Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão standardizados ( $\beta$ ) das autarquias certificadas.....	23
Quadro 9 - Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão standardizados ( $\beta$ ) das autarquias não certificadas.....	23
Quadro 10: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento em autarquias certificadas e não certificadas: coeficientes de regressão múltipla.....	25
Quadro 11 - Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão	

estandardizados ( $\beta$ ) do departamento de Urbanismo.....27

Quadro 12 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) do departamento de Atendimento.....28

Quadro 13: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento no departamento de Urbanismo e Atendimento: coeficientes de regressão múltipla.....29

## Índice de Figuras

Figura 1 – Pontuações médias de cada um dos processos de Gestão do Conhecimento e fatores constituintes..... 17

Figura 2 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação.....22

Figura 3 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação em autarquias certificadas.....26

Figura 4 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação em autarquias não certificadas.....26

Figura 5 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação no departamento de Urbanismo.....30

Figura 6 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação no departamento de Atendimento.....31



## **Introdução**

A gestão do conhecimento é um processo contínuo com o intuito de criar, adquirir e partilhar conhecimento de forma a melhorar o desempenho organizacional, aumentar a adaptabilidade da organização e aumentar o valor dos produtos e serviços existentes (Gerami, 2010).

Face ao contexto atual, caracterizado por mudanças constantes, verifica-se que cada vez mais o conhecimento é visto como a nova fonte de riqueza das organizações (Abdullah & Date, 2009). A sua gestão, isto é, a criação e a circulação de conhecimento, representa um dos desafios atuais dos gestores de recursos humanos (Diz, Pita & Saur-Amaral, 2009; Figueiredo & Cardoso, 2012). Deste modo, não é suficiente que a sua criação ocorra de forma espontânea ou que a sua gestão seja ocasional, aleatória ou não deliberada. Pelo contrário, implica um comportamento consciente, sistemático e intencional que deve ser operacionalizado de acordo com um conjunto de atividades formais e iniciativas (Cardoso & Gomes, 2011).

Aliás, diversos são os estudos que comprovam que as organizações que adotam práticas de gestão do conhecimento revelam um melhor desempenho organizacional e conseqüentemente um maior alcance dos objetivos (Paixão, 2004; Sedaghati, 2012).

O objetivo do presente estudo é estudar a gestão do conhecimento na administração pública, tendo adotado como referencial teórico o modelo de gestão do conhecimento proposto por Cardoso (2007).

O trabalho apresentado estrutura-se em diferentes partes. Começamos por enquadrar o tema, revendo a literatura acerca da gestão do conhecimento e sua relação com a administração pública, avançando para uma apresentação dos estudos que se operacionalizaram em torno da relação entre estes constructos. Posteriormente, enunciamos as análises estatísticas realizadas nesta investigação, tal como os seus resultados e possíveis investigações futuras.

## **I - Enquadramento conceptual**

### **1. Gestão do conhecimento**

O conhecimento é o recurso mais importante que uma organização pode obter (Davenport & Prusak, 2000; Abdullah & Date, 2009). Desta forma, a gestão do conhecimento tornou-se numa vantagem competitiva para as organizações, contribuindo para um desempenho organizacional distintivo e sustentável (Prusak, 1996; Davenport & Prusak, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Zabet, 2002; Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005; Tessier & Bourdon, 2009).

A gestão do conhecimento é o processo de criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos do conhecimento e respetivas atividades relacionadas (e.g, sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização) no sentido da consecução dos objectivos da organização (Davenport & Prusak, 2000; Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005; Cardoso, 2007; Chi, Lan & Dorjgotov, 2012).

Todas estas atividades requerem um papel ativo e construtivo do capital intelectual no contexto organizacional (Cardoso & Gomes, 2011; Baporikar, 2014). O conhecimento está embutido nos processos, experiências, aptidões, sabedoria e capacidades dos indivíduos (Baporikar, 2014). Desta forma é necessário que o capital intelectual do setor público seja desenvolvido profissionalmente através de programas de formação específicos para que a gestão do conhecimento seja eficaz e fazendo com que estes se desenvolvam como indivíduos (Voronchuk & Starineca, 2014).

Além disso, é de salientar que cada organização tem a sua cultura, logo o contexto da organização vai influenciar o modo como cada organização irá gerir o conhecimento (Zhang, 2010). Uma cultura eficaz para a gestão do conhecimento será aquela com normas e práticas que permitem a livre circulação de informação entre os colaboradores e consequentemente entre os diferentes departamentos. Caso a partilha e a transferência de conhecimento valioso não for promovida, a cultura poderá atuar como um obstáculo às iniciativas de gestão do conhecimento (DeTienne, Dyer, Hoopes & Harris, 2004).

## **2. Administração Pública**

Segundo Brito (2010) a administração pública é caracterizada pela construção de políticas públicas e pela entrega de serviços para a satisfação das necessidades básicas dos cidadãos. O conhecimento é um recurso essencial para o desenvolvimento de tais serviços, sendo a criação e disseminação eficaz do conhecimento a sua base. Logo, é fundamental garantir uma gestão adequada do conhecimento organizacional.

Atualmente, os novos valores da administração pública sugerem a necessidade crescente de uma nova cultura organizacional que se reflita numa melhor e mais eficaz prestação dos serviços públicos (Brito, 2010). Tal como Wiig (2002) afirmou a administração pública influencia qualquer sociedade, portanto a abordagem com que esta é gerida vai refletir-se na qualidade de vida dos cidadãos e igualmente na viabilidade dessa sociedade.

Além disso, cada vez mais é acentuado o facto de as organizações criarem, transferirem e utilizarem grandes quantidades de conhecimento, havendo uma necessidade crescente a que ocorram mudanças na gestão das organizações da administração pública. Assim é aconselhável que esta gestão seja orientada para a exploração do conhecimento, a sua conversão e a criação de mecanismos de aplicação do mesmo (Brito, 2010).

A maior parte dos processos de gestão do conhecimento que se realizam no âmbito das organizações públicas têm como base a utilização de recursos tecnológicos. Estes estão na base das principais mudanças ocorridas nestas organizações nos últimos anos (Politt, 1990; Clarke & Newman, 1997; Haynes, 2003; Hughes, 2003). Assim sendo, é possível afirmar que a gestão do conhecimento na administração pública se centra na criação e utilização de repositórios de conhecimento que vão facilitar a sua recuperação e distribuição (Haynes, 2005).

### **3. Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

De modo a obter uma melhor compreensão da gestão do conhecimento na administração pública iremos abordar alguns dos estudos que foram realizados na Administração Pública em Portugal. Seguidamente, serão referidos diversos estudos relativos à gestão do conhecimento executados em diferentes países.

#### **3.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública em Portugal**

Rodrigues (2007) realizou um estudo com o objetivo de averiguar a forma como uma gestão do conhecimento eficaz poderia contribuir na implementação de boas práticas *do lean thinking* (pensamento magro) em organizações de vários sectores em Portugal e no Japão. A escolha destes países derivou do facto de ambos terem diferentes culturas organizacionais, hábitos e crenças, mas essencialmente, porque após a ocorrência da segunda guerra mundial estes se desenvolveram a um ritmo diferenciado. Visto que neste estudo de caso não foi selecionado um setor organizacional específico recorreu-se à aplicação de questionários a todos os sectores das organizações integrantes da amostra. Concluiu-se que a sociedade japonesa demonstra um maior cuidado na criação e transferência de conhecimento. Além disso, verificou-se que as boas práticas do *lean thinking* visam fortalecer o conhecimento presente nas organizações através da remoção de todos os desperdícios do mesmo.

Jorge (2014) estudou a maneira como a gestão do conhecimento é avaliada a partir das percepções dos colaboradores quanto à sua operância nas câmaras municipais onde estes trabalham, assim como a sua relação com a satisfação dos munícipes. Apesar dos resultados não se terem verificado estatisticamente significativos, este estudo foi considerado como um indicador da existência de relações relevantes que no futuro precisam de ser aprofundadas, preferencialmente, em amostras organizacionais de maior dimensão.

Analisou-se, igualmente, a influência das práticas de gestão do conhecimento na imagem das câmaras municipais detida pelos seus munícipes. Apesar de não se terem atingido níveis de significância estatística, verificou-se que existem indícios que as práticas de gestão do

conhecimento influenciem a imagem que os clientes detêm sobre as organizações (Harris, 2014).

Batista e Matos (2014) analisaram a percepção que os gestores detinham acerca do estado atual da implementação de práticas de gestão do conhecimento nas respectivas organizações. Foram selecionadas sete organizações no Brasil (Advocacia Geral da União – AGU; Departamento da Polícia Federal; Ministério da Defesa; Ministério dos Negócios Estrangeiros; Ministério da Segurança Social; Ministério da Pesca e Agricultura e o Gabinete de Segurança Institucional) e cinco em Portugal (Ministério da Agricultura e do Mar; Ministério da Educação; Ministério da Justiça; Ministério da Saúde e uma Câmara Municipal) para realizar o estudo. Concluíram que apenas duas organizações brasileiras afirmavam implementar 30% ou mais das práticas inerentes à gestão do conhecimento, enquanto que nas organizações portuguesas a gestão do conhecimento não obteve resultados significativamente estatísticos.

No Quadro 1, sistematizamos um conjunto de informações relativo aos estudos acima referidos de modo a facilitar a compreensão dos mesmos. Estes serão apresentados cronologicamente, percorrendo um espaço temporal de sete anos.

*Quadro 1 – Sistematização dos estudos sobre a gestão do conhecimento na administração pública em Portugal*

Autores	Ano de produção	Tipo de documento	Conclusões
Rodrigues	2007	Tese de Mestrado	As práticas de <i>lean thinking</i> visam fortalecer o conhecimento organizacional.
Jorge	2014	Tese de Mestrado	Práticas de GC pouco influenciam a satisfação dos clientes.
Harris	2014	Tese de Mestrado	Existe indícios que as práticas de GC influenciam a imagem retida pelos clientes.
Batista & Matos	2014	<i>Proceedings of The 15<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management</i>	As práticas de GC apenas estão presentes em duas de sete organizações brasileiras estudadas e os resultados referentes às organizações portuguesas mostram-

### **3.2. A Gestão do Conhecimento além-fronteiras**

A gestão do conhecimento tem sido alvo de investigação em diferentes países. O Canadá, Estados Unidos, Holanda, Austrália, Índia, Paquistão, Malásia e China são os mais referidos a este nível (Adnan & Mohamed, 2013). Mas não são os únicos países que têm a gestão do conhecimento como foco de interesse.

Girard & McIntyre (2010) verificaram que no Canadá a gestão do conhecimento na administração pública é reconhecida pelo modelo *Inukshuk* da gestão do conhecimento composto por cinco elementos, nomeadamente a tecnologia, liderança, cultura, medição e processo. A tecnologia é vista como uma ferramenta com o objetivo de partilha do conhecimento. A liderança tem como foco encorajar e guiar os colaboradores a alcançarem objetivos organizacionais. Por seu lado, a cultura centra-se no desenvolvimento de crenças que encorajam os colaboradores a criarem e partilharem conhecimento. A medição ajuda a determinar se a gestão do conhecimento foi eficaz no alcance dos objetivos. E por fim, o processo refere-se à conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Este modelo é reconhecido como um guião vital aquando do planeamento e implementação da gestão do conhecimento na administração pública canadiana.

Green (2008) averiguou que nos Estados Unidos a gestão do conhecimento é uma estratégia essencial na formação de líderes. Os líderes possuem formação de modo a desenvolverem as suas capacidades e lidarem com os dilemas que vão surgindo. Os mais bem sucedidos são aqueles que contribuem para a existência de uma cultura que promove a criação e a partilha de conhecimento na organização.

Teng & Hawamdeh (2002) averiguaram que em Singapura, a gestão do conhecimento tem como principal objetivo fomentar uma cultura de partilha de conhecimento entre os colaboradores da Biblioteca Nacional, de modo a que os objetivos e a missão da Biblioteca Nacional sejam alcançados. Nesta sequência, Probst, Raub & Romhardt (2000) verificaram que na Biblioteca Nacional da Grécia a gestão do conhecimento foi implementada como um modelo de taxonomia através da ontologia de forma a que fosse possível recuperar a base de dados da biblioteca digital.

Mistilis & Sheldon (2005) concluíram que na Austrália, a gestão do conhecimento evidencia-se predominantemente na área do turismo através de uma abordagem baseada na gestão de crise. Apesar disso, existe um estudo na Austrália em que a gestão do conhecimento se centra no estabelecimento de parcerias de sucesso de modo a que seja possível capturar conhecimento proveniente dos diferentes *stakeholders* (Riege & Lindsay, 2006).

Knudsen (2005) verificou que na Dinamarca a gestão do conhecimento na administração pública foca-se na partilha do conhecimento. Ou seja, aquando da reforma dos colaboradores a gestão do conhecimento atua como uma estratégia para evitar que haja perdas de conhecimento. Também na Tailândia, a gestão do conhecimento tem como alvo a partilha do conhecimento. Isto é, é dada uma maior ênfase à transferência do conhecimento tácito entre as organizações, de modo a criar uma cultura que incentive à partilha do conhecimento (Girard & McIntyre, 2010).

Goel, Sharma & Rastogi (2010) implementaram o processo de gestão do conhecimento na administração pública na Índia através de uma ferramenta da gestão do conhecimento, a KMAT (*Knowledge Management Assessment Tool*). Concluíram que na administração pública o processo de implementação da gestão do conhecimento ainda não é tão eficaz como na administração privada. Implementaram, igualmente, a gestão do conhecimento no governo indiano com o objetivo de construir uma organização que facilitasse a partilha de conhecimento. Esta resultou num aumento das estratégias de partilha de conhecimento.

Abbasi & Siddiqi (2005) descobriram que a implementação da gestão do conhecimento numa universidade pública indiana acarretava benefícios ao converter a educação tradicional universitária numa universidade de aprendizagem através de estratégias de criação e partilha do conhecimento. Já Mohamed, Ahmed, Abuzaid & Benladen (2008) ao implementar a gestão do conhecimento através de uma estratégia tecnológica em escolas públicas, na Arábia Saudita, confrontaram-se com o facto de existir conteúdo indesejado que não estava de acordo com a religião, cultura e sociedade. Neste caso, estes fatores apresentaram-se como uma barreira à implementação da gestão do conhecimento.

Syed-Ikshan & Rowland (2004) chegaram à conclusão que existe a possibilidade de a gestão do conhecimento ser a estratégia mais influenciadora nas organizações públicas na Malásia. Todavia, a possibilidade de se vir a realizar algum processo específico é dificultada pelo facto de as organizações públicas serem tipicamente hierárquicas estruturalmente e burocráticas, tornando a criação e a partilha do conhecimento muito mais complicada. Além disso, não existe uma cultura organizacional que valorize os membros da organização.

Varhau (2005) identificou quais as iniciativas de gestão do conhecimento presentes nas organizações públicas brasileiras. As iniciativas propostas referiam-se ao *benchmarking*, comunidades de prática, *e-business*, educação corporativa, gestão de pessoas, gestão de conversas, memória organizacional, mapas de conhecimento e portais de conhecimento. Consequentemente, foram identificadas vinte e duas organizações que têm presentes uma ou mais iniciativas referentes à gestão do conhecimento. Concluiu que no geral as organizações públicas cada vez mais procuram novas abordagens para a gestão do conhecimento, investindo na formação dos indivíduos e utilizando tecnologias que possibilitam difundir informação e conhecimento.

Braun & Mueller (2014) procuraram analisar de que maneira a gestão do conhecimento se manifesta na administração pública da Prefeitura Municipal de Curitiba através da aplicação do método *Organizational Knowledge Management* (OKA). O método OKA foi concebido pelo Banco Mundial e organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Este método é apresentado através de um *software* denominado *System Organizational Knowledge Assessment* (SysOKA) que tem como objetivo realizar um diagnóstico de modo a aferir o grau de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. Neste sistema são considerados três grupos de análise, os quais abordam catorze dimensões do conhecimento, sendo, pessoas: incentivos culturais, criação e identificação do conhecimento, partilha de conhecimento, comunidades de prática e equipas de conhecimento, conhecimento e aprendizagem; processos: liderança e estratégia; fluxos de conhecimento, operacionalização do conhecimento, alinhamento e métricas e monitoramento; e sistemas: tecnologia, conteúdo do conhecimento, programa de gestão do conhecimento e infraestrutura e



acesso ao conhecimento. Selecionaram-se dez áreas de interesse: abastecimento, assistência social, cultura, educação, desporto, lazer, habitação, segurança, trabalho, turismo e urbanismo. No final verificaram que a gestão do conhecimento focava-se mais no alinhamento estratégico da política pública, na gestão interna de processos, apropriando-se de dados quantitativos e de resultados alcançados, mas não dos indivíduos que nela atuam.

No Quadro 2, sistematizamos um conjunto de informações relativo aos estudos acima referidos de modo a facilitar a compreensão dos mesmos. Estes serão apresentados cronologicamente, num espaço temporal de catorze anos.

*Quadro 2 – Sistematização dos sobre a gestão do conhecimento além-fronteiras*

Autores	Ano de publicação	Publicação	Conclusões
Probst, Raub & Romhardt	2000	<i>Managing Knowledge: Building Blocks for Success</i>	A implementação da GC na Biblioteca Nacional da Grécia permitiu a recuperação da base de dados da biblioteca digital.
Teng & Hawamdeh	2002	<i>Aslib Proceedings</i>	A GC tem como objetivo fomentar uma cultura de partilha de conhecimento entre os colaboradores da Biblioteca Nacional de Singapura.
Syed-Ikshan & Rowland	2004	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Existe a possibilidade da GC ser a estratégia mais influenciadora nas organizações públicas na Malásia. Todavia, a estrutura hierárquica e burocrática atuam como barreiras.
Mistilis & Sheldon	2005	<i>Tourism Review International</i>	Na Austrália a GC está presente na área do turismo através de uma abordagem de gestão de crise.
Knudsen	2005	<i>Municipal Engineer</i>	A GC na administração pública dinamarquesa foca-se na partilha do conhecimento, ou seja, atua como uma estratégia de modo a evitar as perdas de conhecimento.
Abbasi & Siddiqi	2005	<i>Proceedings of First International Conference on Information and Comunication Technologies</i>	A implementação da GC numa universidade pública indiana resultou numa universidade de aprendizagem através de estratégias de criação e partilha do

			conhecimento.
Varhau	2005	Outros - documento não publicado	As organizações públicas brasileiras cada vez mais possuem práticas inerentes à GC.
Riege & Lindsay	2006	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Também na Austrália a implementação da GC centra-se no estabelecimento de parcerias de sucesso.
Green	2008	<i>Journal of Strategic Leadership</i>	Nos EUA a GC é utilizada essencialmente na formação de líderes.
Mohamed, Ahmed, Abuzaid & Benladen	2008	<i>The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries</i>	A religião, cultura e sociedade na Arábia Saudita constituíram barreiras ao processo de GC.
Girard & McIntyre	2010	<i>International Journal of Public Sector Management</i>	O modelo <i>Inukshuk</i> é um guia vital para o planeamento e implementação GC na administração pública canadiana.
Girard & McIntyre	2010	<i>International Journal of Public Sector Management</i>	Na administração pública tailandesa a GC tem como alvo a criação de uma cultura que incentive à partilha do conhecimento organizacional.
Goel, Sharma & Rastogi	2010	<i>International Journal of Public Sector Management</i>	A implementação da GC na administração pública indiana resultou no aumento das estratégias de partilha de conhecimento.
Braun & Mueller	2014	<i>Revista da Administração Pública</i>	Na administração pública municipal de Curitiba verificou-se que a GC foca-se no alinhamento estratégico e na gestão dos processos internos, mas não nos colaboradores que nela atuam.

### 5. O modelo de gestão do conhecimento

O presente estudo adotará como instrumento de medida o Questionário de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007). Neste modelo estão presentes seis processos de gestão de conhecimento, sendo (1) criação e aquisição; (2) atribuição de sentido/interpretação; (3) partilha e difusão; (4) memória organizacional; (5) medição; (6) recuperação.

O primeiro processo, criação e aquisição de conhecimento, é a base de todos os outros processos, podendo ser interno (recurso a fontes internas de conhecimento) ou externo (recurso a fontes externas).

A atribuição de sentido ou interpretação identifica-se com o facto que os diferentes atores organizacionais têm necessidade de compreender o que de mais importante vai ocorrendo no seu contexto de intervenção, principalmente os acontecimentos organizacionais mais pertinentes.

Relativamente ao processo de partilha e difusão, este possibilita que o conhecimento se difunda e se propague a toda a organização, podendo ocorrer com graus variáveis de formalização. Os mais formais ocorrem por intermédio de ações instituídas pela organização para esse fim, como, por exemplo, reuniões de trabalho e ações de formação. Mais informalmente ocorre em diversas situações, por exemplo, durante eventos sociais realizados na organização, nos quais se relatam histórias que ocorreram no horário de trabalho. Aqui, deve ser enfatizado o facto de o conhecimento que é formalmente partilhado ser de natureza fundamentalmente explícita e o conhecimento informalmente partilhado ser de natureza maioritariamente tácita (Cardoso & Gomes, 2011).

O quarto processo, memória organizacional, suporta e configura o armazenamento do conhecimento organizacional proeminente e orienta-se para o interior e/ou para o exterior da organização. A memória interna pode assumir duas dimensões, podendo ser intencional ou tácita. A intencional é constituída, por exemplo, por procedimentos e rotinas, pelos produtos desenvolvidos e/ou serviços oferecidos, que agrupam competências nucleares, distintas e por vezes únicas. A memória tácita pode ser acedida através da análise de teorias organizacionais de ação (e.g., missão, visão), por intermédio da cultura da organização, representando a mesma, além de outras particularidades, a forma como numa certa organização se aprendeu a olhar, sentir e ler a realidade. Já a memória externa remete, mais especificamente, para questões relacionadas com a reputação e imagem que a organização transmite ao meio envolvente, tal como para informações que estão registadas em repositórios diversos (e.g., pessoas, serviços diversos, organismos públicos, meios de comunicação social).

A medição do conhecimento organizacional inicia-se com a concretização de atividades com o objetivo de criação e aquisição do

conhecimento, seguindo-se a identificação e localização do conhecimento organizacional relevante de modo a acumulá-lo, transformá-lo e validá-lo. Só depois é que os critérios são definidos (intimamente relacionados com os objetivos da organização e aplicáveis num período de tempo considerado adequado), possibilitando o desenvolvimento dos sistemas de medição específicos da organização em questão. Todavia, antes de se passar para a sua aplicação e posterior elaboração de relatórios internos e externos necessitam de ser validados.

Por último, o processo de recuperação do conhecimento pode ocorrer de forma controlada ou automática, sendo indispensável à sua subsequente utilização. A recuperação controlada acontece, por exemplo, quando os atores organizacionais refletem criticamente acerca de sucessos prévios e insucessos, ou quando recorrem a diferentes registos de modo a recuperar informação e conhecimento que posteriormente vão utilizar no trabalho que estão a realizar. Enquanto que a recuperação automática envolve, essencialmente, um conhecimento maioritariamente tácito e pode ocorrer, por exemplo, quando os colaboradores de uma dada organização trabalham, sem que tenham consciência disso, de acordo com certos valores e princípios ou quando atuam automaticamente de uma certa maneira em situações inesperadas.

Posteriormente é proposta uma sétima dimensão relativa à ação de utilização do conhecimento. Enfatizando-se a relevância teórica e prática da utilização efetiva do conhecimento detido, dado que a sua detenção, partilha e acumulação não se traduzem na promoção sustentável do desempenho organizacional (Cardoso & Peralta, 2011).

## **II - Objetivos**

Esta investigação pretende averiguar se os processos de gestão do conhecimento referentes à recuperação, memória interna e memória externa dependem diretamente dos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação. E, por sua vez, se a orientação cultural tem influência nos processos de recuperação, memória interna e memória externa quando mediatizada pelos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação. Além disso, tem como objetivo compreender se o

modelo de mediação da influência da orientação cultural nos processos de recuperação, memória interna e memória externa é influenciado pela presença ou ausência de certificação da qualidade das autarquias analisadas. Pretende, ainda, analisar o modelo de dependência dos processos de gestão do conhecimento nos colaboradores do departamento de Urbanismo em comparação com os colaboradores do departamento de Atendimento.

### III - Metodologia

#### 1. Amostra

O Questionário de Gestão de Conhecimento de Cardoso (2007) foi aplicado a uma amostra constituída por 1391 colaboradores pertencentes a 84 câmaras municipais portuguesas, entres as quais 42 são certificadas e 42 são não certificadas. A amostra é maioritariamente do género feminino (62.0%), sendo 38.0% do género masculino. Relativamente à idade, a amostra foi estratificada em cinco níveis: entre os 18 e os 24 anos (2.1%); entre os 25 e os 34 (32.2%); entre os 35 e os 49 (52.7%); entre os 50 e os 64 (12.9%) e mais de 65 anos (0.2%). Relativamente à antiguidade, ou seja, anos de trabalho, 4% exerce funções há menos de um ano; 15.6% entre um a cinco anos; 25.8% entre cinco a dez anos e 54.6% (a maior parte da amostra) há mais de dez anos. É de notar que as habilitações literárias mais frequentes correspondem ao Ensino Secundário (52.2%) e de seguida à Licenciatura (31.9%). Além disso, o departamento que emprega um maior número de colaboradores refere-se ao departamento de Urbanismo (65.2%), comparativamente ao departamento de Atendimento (34.8%). Quanto à função, verifica-se que a administrativa é a mais frequentemente desempenhada (47.0%), seguida da função de técnico superior (26.7%). No Quadro 3 resumem-se as caraterísticas da amostra em estudo.

*Quadro 3 – Caracterização da amostra estudada*

		Autarquias: Não certificadas		Certificadas		Total	
		n	%	n	%	n	%
<i>Género</i>	Masculino	246	18.2	268	19.8	514	38.0
	Feminino	370	27.3	469	34.7	839	62.0
<i>Idade</i>	De 18 a 24 ano	9	0.7	19	1.4	28	2.1
	De 25 a 34 anos	197	14.5	240	17.7	437	32.2
	De 35 a 49 anos	325	23.9	391	28.8	716	52.7

		Autarquias:		Certificadas		Total	
		Não certificadas					
		n	%	n	%	n	%
	De 50 a 64 anos	87	6.4	88	6.5	175	12.9
	Mais de 65 anos	1	0.1	2	0.1	3	0.2
<i>Habilitações literárias</i>	1º ao 4º ano do EB	2	0.1	10	0.7	12	0.9
	5º ao 6º ano do EB	0	0.0	10	0.7	10	0.7
	7º ao 9º ano do EB	49	3.6	63	4.6	112	8.2
	Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	344	25.3	366	26.9	710	52.2
	Bacharelato	23	1.7	26	1.9	49	3.6
	Licenciatura	182	13.4	252	18.5	434	31.9
	Mestrado	17	1.3	14	1.0	31	2.3
	Doutoramento	1	0.1	1	0.1	2	0.1
<i>Departamento</i>	Urbanismo	447	32.1	460	33.1	907	65.2
	Atendimento	181	13.0	303	21.8	484	34.8
<i>Anos de trabalho</i>	Menos de 1 ano	20	1.5	35	2.6	55	4.0
	Entre 1 e 5 anos	97	7.1	116	8.5	213	15.6
	Entre 5 e 10 anos	154	11.3	199	14.5	353	25.8
	Mais de 10 anos	350	25.6	397	29.0	747	54.6
<i>Função</i>	Administrativo	284	20.9	354	26.1	638	47.0
	Assessor	2	0.1	4	0.3	6	0.4
	Cargo de direção e chefia	52	3.8	53	3.9	105	7.7
	Direção política	2	0.1	1	0.1	3	0.2
	Operário	3	0.2	11	0.8	14	1.0
	Operário qualificado	6	0.4	8	0.6	14	1.0
	Técnico profissional	107	7.9	108	8.0	215	15.8
	Técnico superior	163	12.0	199	14.7	362	26.7
<i>Área de trabalho</i>	Área administrativo-financeira	54	4.1	61	4.7	115	8.8
	Área de assessoria	5	0.4	6	0.5	11	0.8
	Área social	9	0.7	2	0.2	11	0.8
	Área do urbanismo	349	26.6	358	27.3	707	53.9
	Atendimento	90	6.9	192	14.6	282	21.5
	Obras e infra-estruturas	51	3.9	45	3.4	96	7.3
	Outra	29	2.2	60	4.6	89	6.8

## 2. Instrumentos

Recorreu-se à versão original do Questionário de Gestão do Conhecimento (QGC), na sua versão integral, constituída por 56 itens (Cardoso, 2007), os quais permitem identificar e avaliar as percepções dos colaboradores quanto à operância ou aplicação dos diferentes processos de gestão do conhecimento organizacional. Os itens do questionário estão centrados na expressão “aplica-se”, sendo apresentados numa escala de Likert com cinco possibilidades de resposta, em que 1 – Quase não se aplica e 5 – Aplica-se quase totalmente.

As dimensões da gestão do conhecimento avaliadas pela versão utilizada do QGC são: processos de aquisição do conhecimento, processos de partilha do conhecimento, interpretação do conhecimento, memória organizacional e processos de recuperação do conhecimento. Além destes,

integrou-se igualmente a dimensão orientação cultural para o conhecimento (Pais, in press).

Num estudo prévio (Pais, in press) recorreu-se a Análises em Componentes Principais (ACP) e à análise da fiabilidade através do cálculo do coeficiente de consistência interna alfa de Cronbach, de modo a verificar a representatividade e adequação dos itens dos seis processos de Gestão do Conhecimento e da Orientação Cultural quanto ao seu grau de clareza e compreensibilidade. Após terem-se averiguado os requisitos necessários a uma interpretação fiável da ACP (amostragem adequada segundo as medidas de Kaiser-Meyer-Olkin e matriz de intercorrelações diferente da matriz da identidade segundo o teste de Bartlett), a versão final ficou constituída por 42 itens (Pais, in press).

Além disso, averiguou-se a proporção de variabilidade explicada de cada fator de gestão do conhecimento. O fator aquisição do conhecimento explica 39.20%; os processos formais e informais de partilha do conhecimento representam 25.02% e 24.78%, respetivamente; a interpretação do conhecimento é o fator que apresenta uma maior variância (50.23%); a memória interna e externa explicam 26.76% e 15.70%, respetivamente; a recuperação do conhecimento representa 43.75%; e, por fim, a orientação cultural para o conhecimento explica 43.10% (Pais, in press).

### **3. Procedimento**

O QGC foi administrado a todos os colaboradores dos departamentos de Atendimento e Urbanismo da totalidade das câmaras municipais estudadas. Os questionários foram entregues e conseqüentemente recolhidos por uma equipa de aplicadores que havia sido treinada para o efeito e que procurou garantir todas as condições necessárias ao correto preenchimento do QGC e ao anonimato dos respondentes.

De seguida, os dados foram tratados com recurso à estatística descritiva e inferencial, sendo utilizado o Programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, Versão 22.0; SPSS Inc. Chicago, IL). As análises da regressão linear múltipla multivariada foram implementadas no software AMOS (versão 22, SPSS Inc. Chigago, IL). Consideram-se estatisticamente significativos os efeitos  $p < .05$ .

#### IV - Resultados

No Quadro 4 apresentam-se os valores mínimo, (Min) e máximo (Máx.), as pontuações médias (M), os desvios-padrão (DP), os erros-padrão (EP) e os coeficientes de consistência interna para cada uma das dimensões do QGC e fatores constituintes.

*Quadro 4 - Valores mínimo e máximo, pontuações médias, desvios-padrão, coeficientes de consistência interna e erros-padrão [N = 1391]*

	Min.	Máx.	M	DP	EP	$\alpha$ de Cronbach
GC_global	1.40	4.76	3.26	0.48	–	.925
Processos de aquisição do conhecimento	1.00	4.78	2.97	0.65	3.53	.810
Processos de partilha do conhecimento	1.11	4.67	2.95	0.58	–	.739
F1_Processos formais de partilha do conhecimento	1.00	5.00	2.73	0.79	2.98	.704
F2_Processos informais de partilha do conhecimento	1.00	4.80	3.13	0.65	1.50	.693
Processos de Interpretação do conhecimento	1.00	5.00	3.30	0.65	2.01	.669
Memória	1.50	5.00	3.48	0.50	–	.730
F1_Memória interna	1.43	5.00	3.43	0.57	3.01	.725
F2_Memória externa	1.33	5.00	3.61	0.63	1.24	.495
Recuperação do conhecimento	1.00	5.00	3.59	0.59	2.19	.673
Orientação cultural para o conhecimento	1.00	5.00	3.52	0.64	2.16	.662

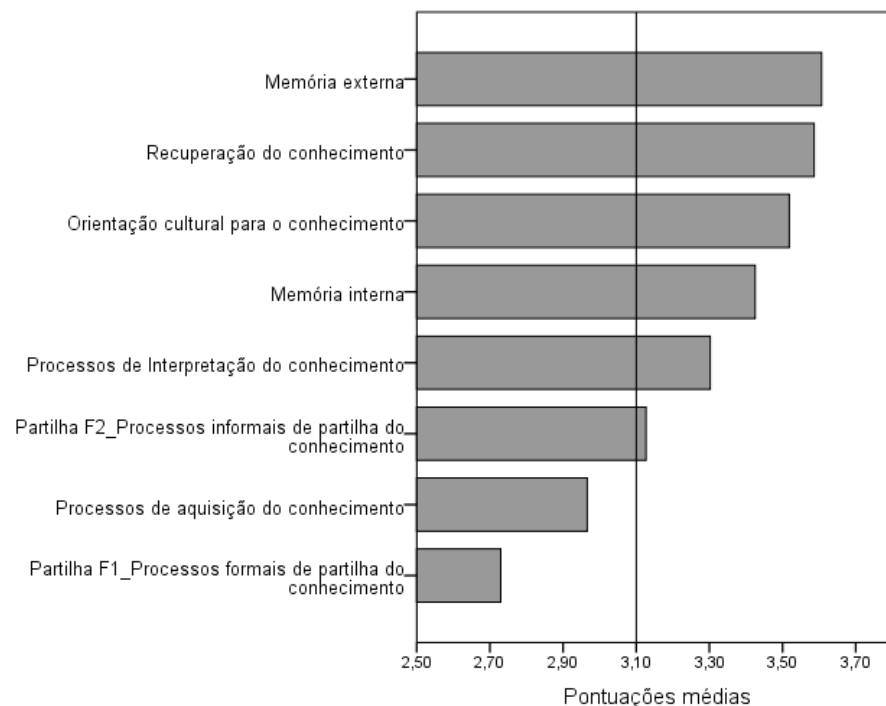
Em termos de fiabilidade, verificou-se que a escala global apresenta um coeficiente de consistência interna muito elevada ( $\alpha = .925$ ). Em termos das dimensões do QGC a maioria possui uma fiabilidade aceitável ( $\alpha > .70$ ) (Nunally, 1978). Os coeficientes de consistência interna variaram entre  $\alpha = .662$  e  $\alpha = .810$ .

Atendendo às pontuações médias, todos os resultados obtidos apontam para a aplicação às organizações estudadas dos processos de gestão



do conhecimento considerados ( $M_{\text{global}} = 3.26$ ). O valor médio mais baixo encontrado refere-se aos processos formais de partilha do conhecimento ( $M = 2.73$ ), indicando que estes são moderadamente operantes nestas organizações. A memória externa é o processo de gestão do conhecimento que apresenta uma pontuação média mais alta ( $M = 3.61$ ), seguindo-se o processo de recuperação do conhecimento ( $M = 3.59$ ). Estes valores indicam que, na perceção dos colaboradores, as ações organizacionais relacionadas com estes dois processos de gestão do conhecimento tendem a aplicar-se nas câmaras municipais onde estão empregados.

Na Figura 1 representam-se graficamente, por ordem decrescente, as pontuações médias dos seis processos de gestão do conhecimento e fatores constituintes, bem como da orientação cultural para o conhecimento.



*Figura 1 – Pontuações médias de cada um dos processos de Gestão do Conhecimento e fatores constituintes*

De seguida procedeu-se ao estudo da interdependência entre os fatores do QGC. O Quadro 5 ilustra a matriz de intercorrelações entre as oito dimensões, bem como os coeficientes de determinação  $r^2$ , que nos demonstram a proporção de variabilidade partilhada entre as variáveis.

Quadro 5 – Matriz de intercorrelações de Pearson entre as dimensões do QGC e coeficientes de determinação  $R^2$  entre parêntesis

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
[1] Processos de aquisição do conhecimento	1	<b>.684***</b> (.47)	.364*** (.13)	.619*** (.38)	.531*** (.28)	.649*** (.42)	.202*** (.04)	<b>.676***</b> (.46)
[2] Processos formais de partilha do conhecimento		1	.341*** (.12)	.565*** (.32)	.440*** (.19)	.509*** (.26)	.105*** (.01)	.534*** (.29)
[3] Processos informais de partilha do conhecimento			1	.445*** (.20)	.451*** (.20)	.317*** (.10)	.319*** (.10)	.276*** (.08)
[4] Processos de Interpretação do conhecimento				1	.614*** (.38)	.626*** (.39)	.283*** (.08)	.629*** (.40)
[5] Recuperação do conhecimento					1	.626*** (.37)	.399*** (.16)	.610*** (.37)
[6] Memória interna						1	.335*** (.11)	<b>.712***</b> (.51)
[7] Memória externa							1	.274*** (.08)
[8] Orientação cultural para o conhecimento								1

\*\*\*  $p < .001$

Verifica-se que as intercorrelações são todas estatisticamente significativas e de magnitude maioritariamente elevada. Segundo a classificação de Cohen (1988), referimos que as magnitudes elevadas se situam a partir de .371, as moderadas de .243 até .371 e as baixas de .100 até .243. Além disso, as associações com  $r$  de Pearson a partir de .65 encontram-se destacadas a negrito, referindo-se à associação dos processos de aquisição do conhecimento com os processos formais de partilha do conhecimento e com a orientação cultural para o conhecimento, bem como entre a memória interna e a orientação cultural para o conhecimento. Os processos de Interpretação do conhecimento também apresentam correlações consideráveis com a aquisição, partilha e recuperação do conhecimento, bem como com a memória interna e a orientação cultural para o conhecimento. Já as intercorrelações mais fracas situam-se ao nível da memória externa,

sobretudo com os processos formais de partilha do conhecimento, com os processos de aquisição do conhecimento e com a orientação cultural para o conhecimento.

Pais (in press) estudou a interdependência entre os processos de gestão do conhecimento, as dimensões constituintes e a orientação cultural para o conhecimento. Deste modo, com o objetivo de avaliar de que maneira a orientação cultural influencia de forma direta os processos de aquisição, os processos de partilha formal e informal e os processos de interpretação, e de forma indireta os processos de recuperação e os processos de memória interna e externa procedemos a uma análise da regressão linear múltipla multivariada com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verossimilhança implementada no software AMOS (v. 22, SPSS Inc, Chicago, IL). Utilizámos a distância quadrática da Mahalanobis ( $D^2$ ) para avaliar a existência de outliers (Tabachnick & Fidell, 2007), não se verificando valores indicativos da sua presença. Para avaliar a normalidade das variáveis utilizámos os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada, tendo-se constado uma não violação à distribuição normal, já que  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$  (Marôco, 2010). Calculando os VIF pelo programa SPSS, assegurámos que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis (obtivemos VIF situados entre 1.27 e 2.22).

*Quadro 6- Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) dos processos de recuperação e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação*

Dimensões/Variáveis		b	EPE	RC	$\beta$
Orientação_Cultural	→ Aquisição	,629	,020	34,224***	,676
Orientação_Cultural	→ Partilha_Informal	,282	,026	10,713***	,276
Orientação_Cultural	→ Interpretação	,642	,021	30,178***	,629
Orientação_Cultural	→ Partilha_Formal	,659	,028	23,542***	,534
Aquisição	→ Recuperação	,193	,021	30,178***	,629
Aquisição	→ memória_interna	,359	,019	18,795***	,423
Aquisição	→ memória_externa	,091	,028	2,285**	,094
Interpretação	→ memória_externa	,197	,027	7,188***	,204
Interpretação	→ Recuperação	,352	,021	17,160***	,409
Interpretação	→ memória_interna	,314	,019	16,651***	,371
Partilha_Formal	→ Recuperação	,004	,016	,264	,006
Partilha_Formal	→ memória_interna	,020	,015	1,341	,029
Partilha_Formal	→ memória_externa	-,127	,022	-5,783***	-,159

Partilha_Informal	→	memória_interna	,000	,017	,007	,000
Partilha_Informal	→	memória_externa	,241	0,25	9,733***	,249
Partilha_Informal	→	Recuperação	,179	,019	9,661***	,208

\*\*  $p < .01$       \*\*\*  $p < .001$

No Quadro 6 indicam-se os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados dos processos de recuperação e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação. O modelo da regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação está representado na Figura 2. Verificamos que o modelo ajustado explica 39%, 47% e 14% da variabilidade dos processos de recuperação do conhecimento, memória interna e memória externa, respetivamente, previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação. Verifica-se que a memória externa é o processo menos dependente dos processos de aquisição, partilha formal e informal e interpretação do conhecimento. Além disso, o processo de partilha informal é o menos dependente da dimensão orientação cultural para o conhecimento, sendo o mais dependente o processo de aquisição, seguida dos processos de interpretação e partilha formal. Analisando as trajetórias das variáveis predictoras para as critério, constata-se que as mais elevadas se prendem com a influência da dimensão orientação cultural no processo de aquisição ( $\beta = .676$ ). A orientação cultural também apresenta uma elevada influência nos processos de interpretação e partilha formal ( $\beta = .629$  e  $\beta = .534$ , respetivamente), tal como o processo de aquisição influencia de modo elevado os processo de recuperação e de memória interna ( $\beta = .629$  e  $\beta = .423$ , respetivamente) e, por fim, o processo de interpretação exerce uma elevada influência nos processos de recuperação e memória interna ( $\beta = .409$  e  $\beta = .371$ , respetivamente). As trajetórias não significativas correspondem à influência do processo partilha formal no processo de recuperação e memória interna, assim como do processo de partilha informal na memória interna. Verifica-se ainda que o processo de partilha formal tem um efeito negativo ao nível do processo da memória externa ( $\beta = -.159$ ), indicando que

quanto mais se aplicam os processos de partilha formal de conhecimento menos a memória externa é operante. Já com a partilha informal o processo é inverso na medida em que mais informalmente o conhecimento é partilhado mais opera o processo de memória externa, tenho um efeito moderado ( $\beta = .249$ ).

No Quadro 7 estão apresentados os coeficientes de regressão estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2005) correspondentes à Figura 2.

*Quadro 7: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento: coeficientes de regressão múltipla*

Efeitos	Orientação Cultural		
	Dir	Ind	T
Partilha_Formal	,534	,000	,534
Interpretação	,629	,000	,629
Partilha_Informal	,276	,000	,276
Aquisição	,676	,000	,676
Recuperação	,000	,470	,470
Memória_interna	,000	,535	,535
Memória_externa	,000	,176	,176

Como se pode observar a orientação cultural influencia de forma indireta os processos de recuperação, memória interna e memória externa. O efeito indireto da orientação cultural no processo de recuperação é de  $\beta = .470$ , na memória interna é de  $\beta = .535$  e na memória externa é de  $\beta = .176$ . Verifica-se que a influência exercida é superior na memória interna, seguida do processo de recuperação e por último da memória externa.

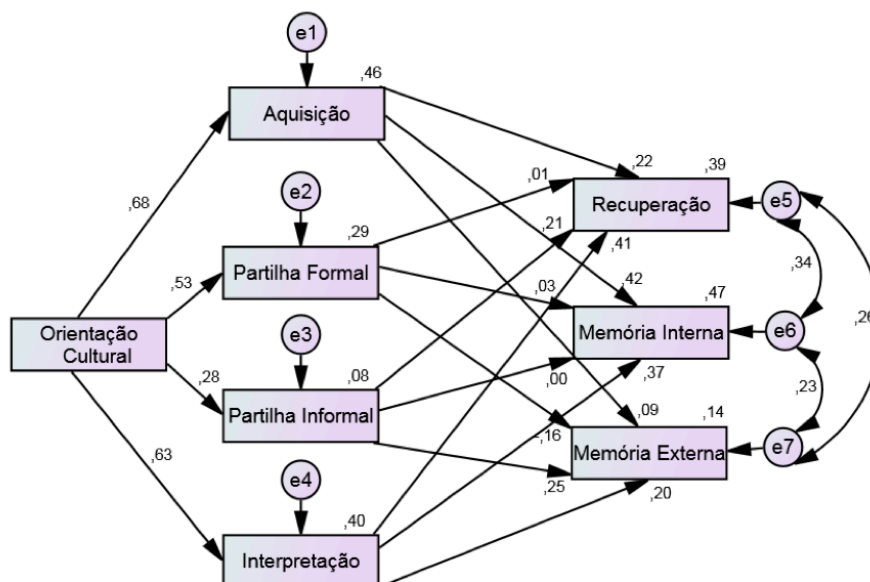


Figura 2 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação

De seguida, procedeu-se à repetição do modelo de regressão linear múltipla multivariada para as autarquias com um processo de certificação da qualidade implementado e para as autarquias que não possuem essa certificação. O Quadro 8 apresenta os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados das autarquias certificadas, enquanto que o Quadro 9 apresenta os mesmos factores nas autarquias não certificadas. Os modelos de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação em autarquias certificadas e não certificadas apresenta-se nas Figuras 3 e 4, respetivamente.

Quadro 8 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) das autarquias certificadas

Dimensões/Variáveis		b	EPE	RC	$\beta$
Orientação_Cultural	→ Aquisição	,660	,025	26,672***	,695
Orientação_Cultural	→ Partilha_Informal	,345	,036	9,650***	,330
Orientação_Cultural	→ Interpretação	,670	,028	23,844***	,654
Orientação_Cultural	→ Partilha_Formal	,670	,035	18,875***	,564
Aquisição	→ Recuperação	,169	,030	5,684***	,185
Aquisição	→ memória_interna	,347	,027	12,766***	,385
Aquisição	→ memória_externa	,185	,040	4,616***	,181
Interpretação	→ memória_externa	,132	,037	3,613***	,140
Interpretação	→ Recuperação	,356	,027	13,038***	,419
Interpretação	→ memória_interna	,340	,025	13,653***	,407
Partilha_Formal	→ Recuperação	,050	,023	2,217*	,069
Partilha_Formal	→ memória_interna	,041	,021	1,993*	,057
Partilha_Formal	→ memória_externa	-,098	,031	-3,200**	-,120
Partilha_Informal	→ memória_interna	,007	,022	,303	,008
Partilha_Informal	→ memória_externa	,240	,032	7,464***	,259
Partilha_Informal	→ Recuperação	,171	,024	7,124***	,205

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

Quadro 9 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) das autarquias não certificadas.

Dimensões/Variáveis		b	EPE	RC	$\beta$
Orientação_Cultural	→ Aquisição	,175	,032	22,185***	,660
Orientação_Cultural	→ Partilha_Informal	,204	,038	5,329***	,206
Orientação_Cultural	→ Interpretação	,612	,032	19,083***	,603
Orientação_Cultural	→ Partilha_Formal	,634	,043	14,8613***	,501
Aquisição	→ Recuperação	,230	,029	7,872***	,278
Aquisição	→ memória_interna	,389	,027	14,423***	,479
Aquisição	→ memória_externa	,021	,039	,550	,023
Interpretação	→ memória_externa	,268	,041	6,583***	,270
Interpretação	→ Recuperação	,349	,031	11,349***	,396
Interpretação	→ memória_interna	,277	,028	9,710***	,319
Partilha_Formal	→ Recuperação	-,046	,024	-1,912***	-,065
Partilha_Formal	→ memória_interna	-,005	,022	-,210	-,007
Partilha_Formal	→ memória_externa	-,159	,032	-5,006***	-,199
Partilha_Informal	→ memória_interna	-,013	,027	-,475	-,014
Partilha_Informal	→ memória_externa	,225	,038	5,922***	,221

Partilha_Informal	→	Recuperação	,184	,029	6,399***	,203
-------------------	---	-------------	------	------	----------	------

\*\*\*  $p < .001$

Verificou-se que nas autarquias certificadas o modelo ajustado explica um pouco mais da variabilidade dos processos de recuperação do conhecimento, memória interna e memória externa previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação comparativamente às autarquias não certificadas (respetivamente, 42%, 50% e 15% nas certificadas e 37%, 45% e 14% nas não certificadas). Averiguou-se que o processo de partilha informal não exerce influência na memória interna em ambos os tipos de autarquias ( $\beta = .008$  nas certificadas e  $\beta = -.014$  nas não certificadas), e apresenta, igualmente, um efeito moderado na memória externa nas autarquias certificadas e baixo nas não certificadas ( $\beta = .259$ ;  $\beta = .221$ , respetivamente). Embora a partilha formal tenha tido uma influência nula nos processos de recuperação e de memória interna nas autarquias certificadas e não certificadas verificou-se que exerceu uma influência baixa negativa na memória externa em ambos os tipos de autarquias, apesar de ser maior nas autarquias não certificadas ( $\beta = -.120$  nas certificadas e  $\beta = -.199$  nas não certificadas). Relativamente à orientação cultural, esta influência de modo elevado os processos de aquisição, interpretação e partilha formal em ambos os tipos de autarquias. Todavia, a influência exercida no processo de partilha formal é moderada nas autarquias certificadas e baixa nas não certificadas ( $\beta = .330$ ;  $\beta = .206$ , respetivamente). Além disso, nas autarquias certificadas o processo de aquisição do conhecimento tem influência ao nível da memória externa ( $\beta = .181$ ), enquanto que nas autarquias não certificadas não se verifica qualquer influência do mesmo processo na memória externa ( $\beta = .023$ ). Contudo, enquanto que nas autarquias não certificadas o processo de aquisição tem uma influência moderada na recuperação, nas autarquias certificadas esta é baixa ( $\beta = .278$ ;  $\beta = .185$ , respetivamente). É de notar que o processo de interpretação exerce uma maior influência nos processos de memória externa, interna e recuperação nas autarquias não certificadas ao contrário das certificadas.



No Quadro 10 estão apresentados os coeficientes de regressão estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2005) correspondentes à Figura 3 e 4, respetivamente.

*Quadro 10: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento em autarquias certificadas e não certificadas: coeficientes de regressão múltipla*

Efeitos	Autarquias Certificadas			Autarquias Não Certificadas		
	Orientação Cultural			Orientação Cultural		
	Dir	Ind	T	Dir	Ind	T
Partilha_Formal	,564	,000	,564	,501	,000	,501
Interpretação	,654	,000	,654	,603	,000	,603
Partilha_Infomal	,330	,000	,330	,206	,000	,206
Aquisição	,695	,000	,695	,660	,000	,660
Recuperação	,000	,508	,508	,000	,432	,432
Memória_interna	,000	,569	,569	,000	,502	,502
Memória_externa	,000	,235	,235	,000	,123	,123

Verificou-se que a orientação cultural influencia de forma indireta os processos de recuperação, memória interna e memória externa em ambos os tipos de autarquias. Nas autarquias certificadas a orientação cultural tem um efeito indireto de  $\beta = .508$  no processo de recuperação, de  $\beta = .569$  na memória interna e de  $\beta = .235$  na memória externa. Relativamente às autarquias não certificadas o efeito indireto da orientação cultural é menor em todos os processos, sendo de  $\beta = .432$  no processo de recuperação,  $\beta = .502$  na memória interna e de  $\beta = .123$  na memória externa.

Assim, as autarquias certificadas apresentam uma maior influência indireta da orientação cultural nos processos de recuperação, memória interna e memória externa comparativamente com a influência exercida nas autarquias não certificadas. Contudo, em ambos os tipos de autarquias se averigua que a influência exercida é maior ao nível da memória interna, seguida do processo de recuperação e, por fim, da memória externa.

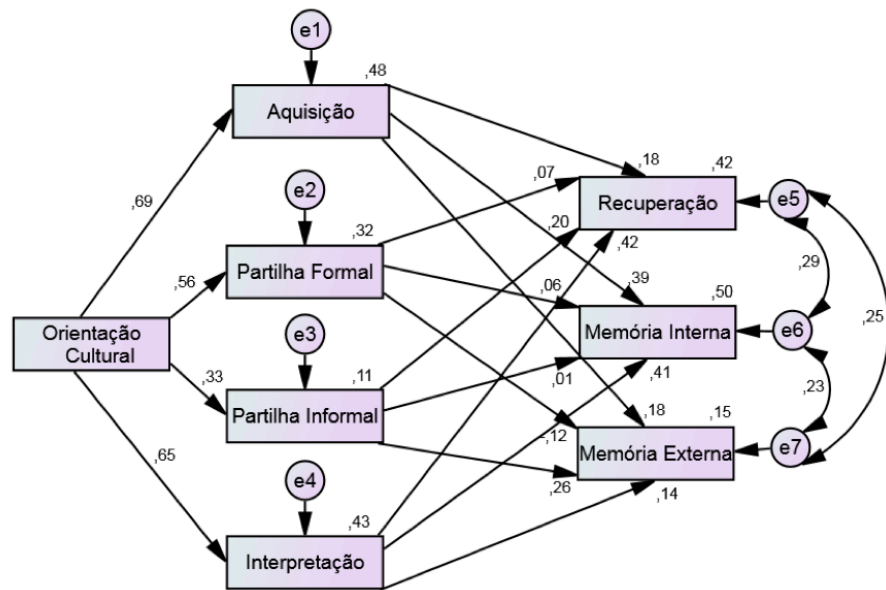


Figura 3 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação em autarquias certificadas

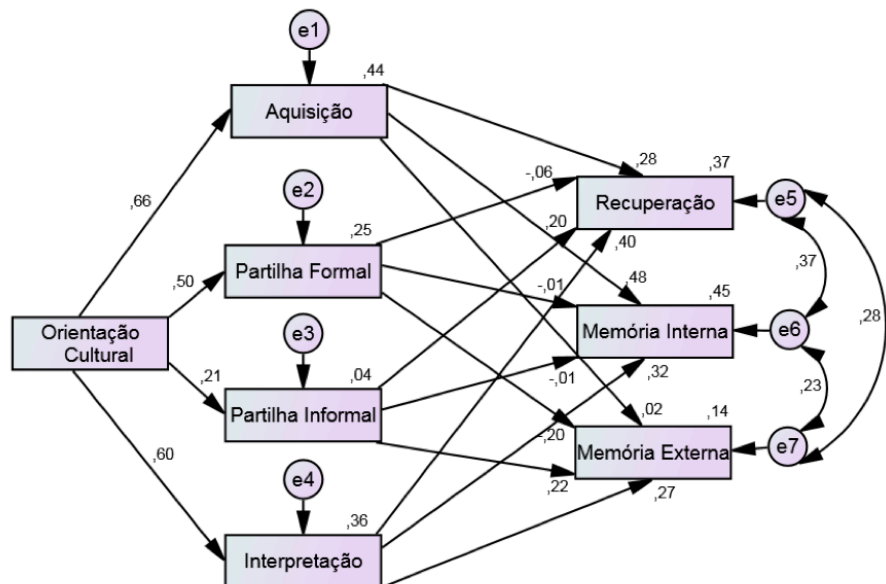


Figura 4 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação em autarquias não certificadas

Por último, procedeu-se à repetição do modelo de regressão linear múltipla multivariada para os departamentos de Urbanismo e Atendimento. O Quadro 11 apresenta os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados do departamento de Urbanismo, enquanto que o Quadro 12 apresenta os mesmos factores no departamento de Atendimento. O modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação nos departamentos de Urbanismo e Atendimento apresenta-se nas Figuras 5 e 6, respetivamente.

*Quadro 11 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) do departamento de Urbanismo*

Dimensões/Variáveis			b	EPE	RC	$\beta$
Orientação_Cultural	→	Aquisição	,706	,025	28,185***	,684
Orientação_Cultural	→	Partilha_Informal	,262	,033	8,054***	,258
Orientação_Cultural	→	Interpretação	,618	,027	22,853***	,605
Orientação_Cultural	→	Partilha_Formal	,640	,034	18,646***	,527
Aquisição	→	Recuperação	,192	,025	7,626***	,226
Aquisição	→	memória_interna	,360	,024	15,305***	,425
Aquisição	→	memória_externa	,097	,034	2,878**	,101
Interpretação	→	memória_externa	,168	,033	5,021***	,173
Interpretação	→	Recuperação	,334	,025	13,383***	,389
Interpretação	→	memória_interna	,306	,023	13,086***	,357
Partilha_Formal	→	Recuperação	,023	,020	1,146	,032
Partilha_Formal	→	memória_interna	,043	,019	2,268*	,060
Partilha_Formal	→	memória_externa	-,164	,027	-6,014***	-,202
Partilha_Informal	→	memória_interna	-,002	,021	-,070	-,002
Partilha_Informal	→	memória_externa	,284	,031	9,268***	,290
Partilha_Informal	→	Recuperação	,203	,023	8,864***	,234

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

Quadro 12 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) do departamento de Atendimento

Dimensões/Variáveis		b	EPE	RC	$\beta$
Orientação_Cultural	→ Aquisição	,620	,035	17,841***	,630
Orientação_Cultural	→ Partilha_Informal	,338	,047	7,255***	,313
Orientação_Cultural	→ Interpretação	,673	,035	18,976***	,654
Orientação_Cultural	→ Partilha_Formal	,696	,050	13,818***	,532
Aquisição	→ Recuperação	,227	,037	6,048***	,242
Aquisição	→ memória_interna	,325	,033	9,773***	,381
Aquisição	→ memória_externa	,095	,050	1,904	,092
Interpretação	→ memória_externa	,258	,048	5,353***	,260
Interpretação	→ Recuperação	,415	,036	11,525***	,464
Interpretação	→ memória_interna	,330	,032	10,310***	,404
Partilha_Formal	→ Recuperação	-,043	,027	-1,586	-,062
Partilha_Formal	→ memória_interna	-,015	,024	-,638	-,024
Partilha_Formal	→ memória_externa	-,067	,037	-1,841	-,086
Partilha_Informal	→ memória_interna	,011	,028	,412	,015
Partilha_Informal	→ memória_externa	,151	,042	3,624***	,159
Partilha_Informal	→ Recuperação	,119	,031	3,799***	,139

\*\*\*  $p < .001$

Verificou-se que na generalidade no departamento de Urbanismo o modelo ajustado explica um pouco mais da variabilidade dos processos de recuperação do conhecimento, memória interna e memória externa previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação comparativamente ao departamento de Atendimento (respetivamente, 39%, 47% e 15% no departamento de Urbanismo tal por comparação a 40%, 43% e 13% no departamento de Atendimento), apesar de não haver uma diferença acentuada destes valores. Enquanto que no departamento de Urbanismo o processo de aquisição apresenta uma influência, ainda que baixa, na memória externa ( $\beta = .101$ ) no departamento de Atendimento este processo não exerce qualquer influência significativa. Demonstrou-se, igualmente, que o processo de interpretação tem uma maior influência nos processos de memória externa, recuperação e memória interna ao nível do departamento de Atendimento ( $\beta = .260$ ;  $\beta = .464$ ;  $\beta = .404$ ) em comparação com o departamento de Urbanismo ( $\beta = .173$ ;  $\beta = .389$ ;  $\beta = .357$ ). Verificou-se que o processo de partilha formal não influencia os processos de recuperação e memória interna em ambas os

departamentos. Todavia o processo de partilha formal exerce uma influência negativa baixa na memória externa no departamento de Urbanismo ( $\beta = -.202$ ). Quanto ao processo da partilha informal, esta não tem qualquer influência na memória interna em ambos os departamentos, apresentando uma baixa influência na recuperação. A única diferença reside no fato de exercer uma influência moderada na memória externa no departamento de Urbanismo e baixa no Atendimento ( $\beta = .290$ ;  $\beta = .159$ , respectivamente). Relativamente à dimensão orientação cultural para o conhecimento, esta influencia de forma elevada os processos de aquisição, interpretação e partilha informal e de forma moderada o processo de partilha formal em ambos os departamentos.

No Quadro 13 estão apresentados os coeficientes de regressão estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2005) correspondentes à Figura 5 e 6, respectivamente.

*Quadro 13: Efeitos diretos (Dir), indiretos (Ind) e totais (T) das Práticas de Gestão do Conhecimento no departamento de Urbanismo e Atendimento: coeficientes de regressão múltipla*

	Departamento de Urbanismo			Departamento de Atendimento		
	Orientação Cultural			Orientação Cultural		
Efeitos	Dir	Ind	T	Dir	Ind	T
Partilha_Formal	,527	,000	,527	,532	,000	,532
Interpretação	,605	,000	,605	,654	,000	,654
Partilha_Infomal	,258	,000	,258	,313	,000	,313
Aquisição	,684	,000	,684	,630	,000	,630
Recuperação	,000	,467	,467	,000	,467	,467
Memória_interna	,000	,537	,537	,000	,496	,496
Memória_externa	,000	,142	,142	,000	,232	,232

Observou-se que em ambos os departamentos a orientação cultural influencia de forma indireta os processos de recuperação, memória interna e memória externa nos departamentos de Urbanismo e Atendimento.

Verificou-se que a orientação cultural tem um efeito indireto de  $\beta = .467$  no processo de recuperação tanto no departamento de Urbanismo como

no departamento de Atendimento. Quanto à memória interna esta apresenta um efeito indireto de  $\beta = .537$  no departamento de Urbanismo, enquanto que no departamento de Atendimento é de  $\beta = .496$ . Ou seja, a influência da orientação cultural exercida na memória interna é superior no departamento de Urbanismo comparativamente ao departamento de Atendimento. Relativamente à memória externa, esta apresenta uma maior influência no departamento de Atendimento ( $\beta = .232$ ) por comparação com o departamento de Urbanismo ( $\beta = .142$ ).

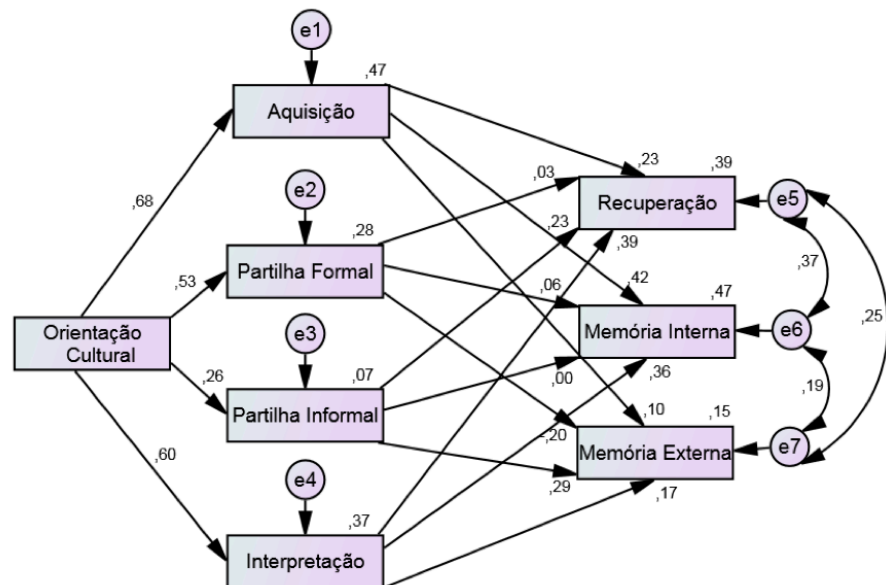


Figura 5 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação no departamento de Urbanismo

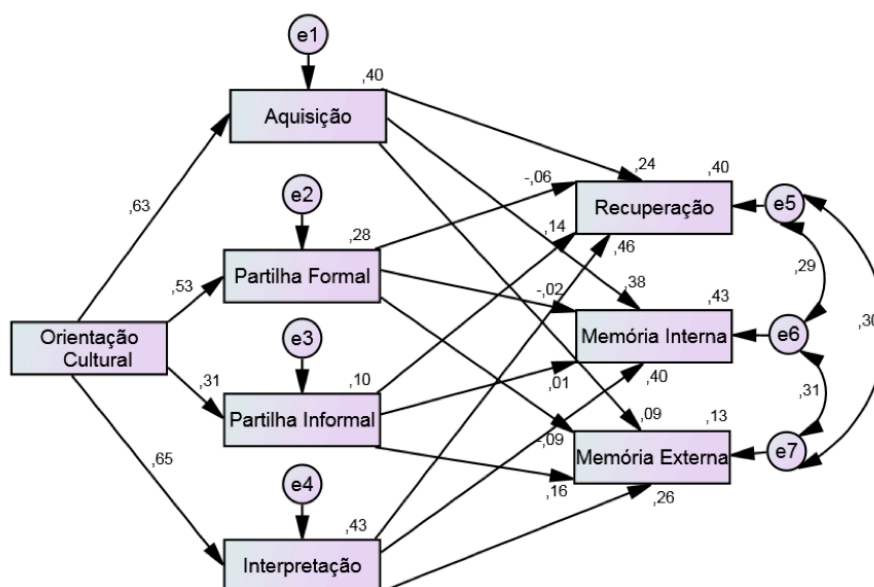


Figura 6 - *Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de recuperação do conhecimento e memória previstos pela orientação cultural para o conhecimento e mediados pelos processos de aquisição, partilha e interpretação no departamento de Atendimento*

## V – Discussão de resultados e considerações finais

Tal como foi referido anteriormente o presente estudo foi realizado em 84 organizações (42 certificadas e 42 não certificadas) da Administração Pública Local portuguesa, as quais dizem não possuir nenhuma iniciativa formal ou institucional de implementação da gestão do conhecimento. Apesar disso, os dados recolhidos junto de 1391 dos seus colaboradores permitem-nos concluir que, tal como havia sido previsto, a inexistência das referidas iniciativas formalmente instituídas, não corresponde à inexistência ou ao não desenvolvimento de ações formais (e informais) que se considera serem ações organizacionais de gestão do conhecimento. De facto, fundamentados em cinco processos básicos da gestão do conhecimento: aquisição, partilha (formal e informal), interpretação, memória organizacional (interna e externa) e recuperação do conhecimento, verificou-se que globalmente, todos estavam presentes nas Câmaras Municipais estudadas.

A presente investigação pretendia averiguar se os processos de gestão do conhecimento referentes à recuperação, memória interna e memória externa dependiam diretamente dos processos de aquisição,

partilha formal, partilha informal e interpretação. E, por sua vez, se a orientação cultural tinha influência nos processos de recuperação, memória interna e memória externa quando mediatizada pelos processos de aquisição, partilha formal, partilha informal e interpretação. Além disso, tinha como objetivo compreender se o modelo de mediação da influência da orientação cultural nos processos de recuperação, memória interna e memória externa era influenciado pela presença ou ausência de certificação da qualidade das autarquias analisadas. Por último, analisou-se o modelo de dependência dos processos de gestão do conhecimento nos colaboradores do departamento de Urbanismo em comparação com os colaboradores do departamento de Atendimento.

De acordo com os resultados obtidos verificou-se que a memória externa depende diretamente dos processos de aquisição, partilha formal e informal e interpretação, que a memória interna apenas depende diretamente do processo de aquisição e, por fim, a recuperação apenas é independente da partilha formal. É de salientar o facto de o processo de partilha formal ter um impacto negativo ao nível da memória externa, indicando que quanto mais se aplicam os processos de partilha formal de conhecimento menos a memória externa é operante.

Foi demonstrado o efeito mediador da orientação cultural para o conhecimento nos processos de recuperação, memória interna e externa. Verificou-se que a memória externa é o processo menos influenciado pela orientação cultural, enquanto que a maior influência que esta exerce é ao nível da memória interna, seguida da recuperação.

Também foi estudado se a presença ou ausência de certificação da qualidade das autarquias analisadas influenciava o modelo de mediação. Verificou-se que nas autarquias certificadas é maior a variabilidade explicada pelo modelo, indiciando que as relações de dependência nele consideradas encontram na realidade destas organizações um maior ajustamento. Ao comparar os resultados obtidos em ambos os tipos de autarquias verifica-se que apenas nas certificadas o processo de aquisição tem impacto na memória externa e que a influência negativa da partilha formal na memória externa é maior nas organizações não certificadas. Tanto nas autarquias certificadas como não certificadas o processo de partilha informal não tem qualquer impacto na memória interna. Salienta-se o facto



de a recuperação do conhecimento ser dependente dos processos de aquisição, partilha formal e informal e interpretação. Este dado leva-nos a considerar que as interações formais e as oportunidades construção de um sentido coletivo para a realidade organizacional, associados à interpretação do conhecimento, são de apoiar e estimular dada a sua relevância para a recuperação e utilização do conhecimento.

Verificou-se, ainda, que a orientação cultural para o conhecimento evidencia maiores capacidades preditivas nas autarquias certificadas. Contudo, em ambos os tipos de autarquias se averiguou que a influência exercida é maior ao nível da memória interna, seguida do processo de recuperação e da memória externa.

Averiguou-se, igualmente, se existiam diferenças ao nível dos departamentos de Urbanismo e Atendimento. Verificámos que no departamento de Urbanismo a variabilidade explicada pelo modelo é um pouco maior. Quando comparados os resultados verificou-se que o processo de aquisição apenas tem influência na memória interna no departamento de Urbanismo e que a partilha formal exerce uma influência negativa na memória externa no departamento de Urbanismo. Em ambos os tipos de departamentos a partilha informal não apresenta qualquer impacto na memória interna. O processo de interpretação é mais dependente da memória externa, memória interna e recuperação no departamento de Atendimento.

Relativamente à orientação cultural para o conhecimento, esta tem igual efeito na recuperação em ambos os tipos de departamentos, enquanto que o efeito na memória interna é superior no departamento de Urbanismo, enquanto que o efeito na memória externa é superior no departamento de Atendimento.

Na sequência do que temos vindo a analisar, a memória externa apresentou-se o processo menos dependente dos processos de aquisição, partilha e interpretação e a memória interna como mais dependente. Indiciando-nos que nestas organizações não parece existir uma ligação entre os processos “internos” de gestão do conhecimento e aquele que remete para o exterior da organização.

Além disso, a orientação cultural para o conhecimento demonstrou-se presente entre os colaboradores das autarquias estudadas, alertando-nos para a sua importância. Efetivamente, esta é particularmente relevante

aquando da aquisição de conhecimento e respetiva compreensão e interpretação, tal como a sua retenção, preservação e memorização interna.

Para finalizar, propomo-nos a apresentar as possíveis limitações ao nosso estudo e indicar algumas propostas de investigação futura. Como limitações ao nosso estudo apontamos o modo de recolha dos dados, ou seja, o inquérito autoadministrado. Embora existam vantagens neste método como o anonimato, o respeito pela privacidade dos indivíduos e a possibilidade de um cenário amplo da área de investigação, existe o potencial problema da validade das conclusões alcançadas, mais precisamente, do estabelecimento de condições que visem garantir a validade interna da investigação em causa (Alferes, 1997).

O facto de a nossa amostra ter sido recolhida apenas em Portugal é também uma limitação, logo é importante continuar o estudo destas variáveis em amostras interculturais, dado que poderão revelar resultados diferentes que futuramente poderão ser alvo de comparação.

Outra limitação diz respeito ao efeito da tendência central inerente às escalas de *Likert*. Ou seja, os indivíduos ao invés de responderem em qualquer dos extremos da escala os indivíduos optam, muitas vezes, por respostas intermédias de não opinião ou de não implicação.

Uma última limitação que pode ser considerada diz respeito ao facto de não existir literatura que sustente os resultados encontrados. Neste sentido sugere-se que estudos deste género sejam replicados outra vez em organizações públicas, de modo a averiguar se os resultados do nosso estudo são consistentes. Além disso, propomos que sejam também replicados em organizações privadas, de forma a que no futuro se possam comparar os resultados com os das organizações públicas e a detectar eventuais diferenças. Sugerimos que no futuro se apliquem métodos de análise quantitativa para se compreender de forma mais detalhada, descritiva e contextual as variáveis existentes nesta investigação.

## VI - Referências Bibliográficas

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Abbasi, E. & Siddiqi, A. (2005). Knowledge management in public sector universities of Pakistan. *Proceedings of First International Conference on Information and Communication Technologies*. IEEE Explore Publications.
- Abdullah & Date, H. (2009). Public Sector Knowledge Management: a generic framework. *Public sector ICT Management Review Journal* 3(1), 1-5.
- Adnan, H. M. & Mohamed, N. (2013). A Literature Survey on Knowledge Management and Public Organisations. *Proceedings of First International Conference on Humam Capital and Knowledge Management*. UTM Razak School of Engineering and Advanced Technology.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quartely*, 25(1).
- Baporikar, N. (2014). Knowledge Management in Public Sector Organizations: A Strategic Approach. *An International Journal of Management Studies*, 4(4), 2-4.
- Batista, F. F. & Matos, F. (2014). Knowledge Management in Public Administration: Brazil vs Portugal. *Proceedings of The 15<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management*. Instituto Politécnico de Santarém.
- Braun, C. C. & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do

método OKA – Organizational Knowledge Assessment. *Revista da Administração Pública*, 48(4). doi: 10.1590/003476121620

Brito, E. (2010). *Gestão do conhecimento e Qualidade como vectores de competitividade na Administração Pública Local*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do Conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*: 9, 55-84.

Cardoso, L., Gomes A. D. & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão de conhecimento. *Psychologica*: (38) 23-44.

Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.

Cardoso, L., & Gomes, D. (2011). Gestão do Conhecimento e Inovação: Mapeamento do Uso da Tecnologia nas Organizações (pp.237-266). In Mesquita, A. (Ed.), *Tecnologia para Criatividade e Inovação: Ferramentas, Técnicas e Aplicações*. Hershey: IGI Global.

Cardoso, L., & Ferreira Peralta, C. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.

Chi, H., Lan, C., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40(6), 1015-1024. doi: 10.2224/sbp.2012.40.6.1015

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. U.S.A.: Harvard Business School Press.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and COGs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 26-43. doi: 10.1177/107179190401000403
- Diz, H., Pita, M. & Saur-Amaral, I. (2009). *Gestão de conhecimento para a Inovação: Estudo Comparativo de Três Empresas Portuguesas*. Documentos de Trabalho em Gestão. Universidade de Aveiro.
- Gerami, M. (2010). Knowledge Management. *International Journal of Computer Science and Information Security* 7(2), 234-238.
- Girard, J. P. & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management* 23(1), p.71-77. doi: 10.1108/09513551011012330
- Goel, A. K., Sharma, G. R. & Rastogi, R. (2010). Knowledge management implementation in NTPC: an Indian PSU. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), p. 71-77.
- Green, D. (2008). Knowledge management for a postmodern workforce: rethinking leadership styles in the public sector. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), p.16-24.

- Harris, O. O. (2014). *Gestão do, Imagem organizacional e Administração Pública Local*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Universidade de Coimbra.
- Jorge, L. I. V. (2014). *Gestão do conhecimento em câmaras municipais: que efeitos na satisfação dos clientes?* Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Universidade de Coimbra.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.) New York: The Guilford Press.
- Knudsen, J. S. (2005). Public-sector knowledge management in Denmark. *Municipal Engineer*, 158(2), p.101-105.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Mistilis, N. & Sheldon. P. J. (2005). Knowledge management for tourism crises and disasters. *Tourism Review International*, 10(1/2), p.39-46.
- Mohamed, A. H., Ahmed, R., Abuzaid, S. & Benladen, R. M. (2008). Opportunities and challenges of the knowledge management approach to e-learning: a case study in Al-Bayan model school for girls, Kingdom Of Saudi Arabia. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 35(4), p. 1-11.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.
- Pais, L. (in press). *A gestão do conhecimento na administração pública portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Brasília.
- Paixão, R. L. (2004) *Gestão do Conhecimento: Estudo de Casos no Setor Público*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração.

- Pina, P. J. A. (2010). *Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. Instituto Universitário de Lisboa.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. New York: John Wiley & Sons.
- Prusak, L. (1996). The knowledge advantage. *Planning Review*, 2(24), 6-8.
- Riege, A. & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), p.24-39.
- Rodrigues, C. M O. (2007). *A contribuição da gestão do conhecimento nas boas práticas de gestão lean thinking*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações. Universidade de Aveiro.
- Sedaghati, A. (2012). Analysis the effects of knowledge management implementation on brand equity among iranian selected companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 926-935.
- Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Teng, S. & Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management in public libraries. *Aslib Proceedings*, 54(3), p. 188-197.
- Tessier, N. & Bourdon, I. (2009). Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238.

- Varhau, V. G. (2005). *Gestão do Conhecimento em organizações públicas*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba.
- Voronchuk, I. & Starineca, O. (2014). Knowledge Management and Possibilities of Professional Development in Public Sector. *European Integration Studie*, nº8. ISSN 1822-8402.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), p. 224-239.
- Zabot, J. B. M. (2002). *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas.
- Zhang, T. (2010). Application of Knowledge Management in Public Administration. *International Conference on Educational and Network Technology*. IEEE Explore Publications.



**VII - Anexos**

Questionário de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007)

# GC

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 organização. 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 - <i>Aplica-se moderadamente</i>	4 - <i>Aplica-se muito</i>	5 - <i>Aplica-se quase totalmente</i>
---------------------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Nesta empresa ...		<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
[GC01]	1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colaboradores nos trazem	1	2	3	4	5
[GC02]	2. Conhecemos as ideias dos nossos fundadores	1	2	3	4	5
[GC03]	3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa (Festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC04]	4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)	1	2	3	4	5
[GC05]	5. Repetimos os erros do passado	1	2	3	4	5
[GC06]	6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
[GC07]	7. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
[GC08]	8. Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5

[GC09]	9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
[GC10]	10. A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	1	2	3	4	5
[GC11]	11. Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
[GC12]	12. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
[GC13]	13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
[GC14]	14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
[GC15]	15. As tarefas são realizadas individualmente	1	2	3	4	5

<b>Nesta empresa ...</b>		<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>
[GC16]	16. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta empresa	1	2	3	4	5
[GC17]	17. O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5
[GC18]	18. Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
[GC19]	19. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
[GC20]	20. Resolvemos sempre os nossos problemas com soluções novas	1	2	3	4	5
[GC21]	21. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
[GC22]	22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
[GC23]	23. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC24]	24. Aprendemos com os sectores da nossa empresa que funcionam melhor	1	2	3	4	5
[GC25]	25. Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem	1	2	3	4	5
[GC26]	26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC27]	27. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5

[GC28]	28. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes destes nos deixarem	1	2	3	4	5
[GC29]	29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
[GC30]	30. Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa empresa	1	2	3	4	5
[GC31]	31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5

<b>Nesta empresa ...</b>		<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>
[GC32]	32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
[GC33]	33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
[GC34]	34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
[GC35]	35. Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
[GC36]	36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
[GC37]	37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
[GC38]	38. Procuramos perceber as regras da nossa organização	1	2	3	4	5
[GC39]	39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
[GC40]	40. Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”)	1	2	3	4	5
[GC41]	41. Os colegas que saem da nossa empresa levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
[GC42]	42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
[GC43]	43. Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
[GC44]	44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5

[GC45]	45. Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC46]	46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
[GC47]	47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, <i>e-mail</i> , por exemplo)	1	2	3	4	5

**Nesta empresa ...**

		<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>
[GC48]	48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC49]	49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
[GC50]	50. Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo	1	2	3	4	5
[GC51]	51. Sabemos como esta empresa está pensada/organizada	1	2	3	4	5
[GC52]	52. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
[GC53]	53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
[GC54]	54. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
[GC55]	55. Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC56]	56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5