




E S T U D O

GESTÃO DE CONHECIMENTO EM PORTUGAL

. 2 0 1 0 .

Caracterização da **abordagem** das organizações **em Portugal** à gestão de conhecimento, identificação das **ferramentas** e **actividades** utilizadas, percepção dos **benefícios** procurados e das **dificuldades** sentidas, e auscultação da linguagem usada.  **Ana Neves e Maria José Sousa**



Esta obra foi licenciada com a Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> ou envie um pedido por carta para Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sumário Executivo

Este relatório é o resultado final de um estudo realizado sobre gestão de conhecimento nas organizações com presença em Portugal. Foi realizado no último trimestre de 2010 e contou com uma amostra de 255 organizações.

Os principais objectivos foram caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento (GC), perceber o tipo de abordagem adoptada, fazer um levantamento das ferramentas e actividades utilizadas e identificar benefícios procurados e dificuldades sentidas.

Este estudo analisa o carácter estratégico que a gestão de conhecimento assume nas organizações em Portugal, tendo em conta variáveis de contexto como o sector de actividade ou a sua dimensão.

Nesse sentido foi desenvolvido um modelo para classificação da abordagem das organizações à GC: estratégica, operacional, intencional ou informal. Conclui-se que 1 em cada 5 organizações optam por uma abordagem estratégica enquanto 2 em cada 5 têm uma abordagem informal.

Um dos intuitos foi perceber o título atribuído às pessoas que, nas organizações, assumem a responsabilidade pela coordenação das actividades de gestão de conhecimento. Percebe-se que a maior parte das funções não referem explicitamente a gestão de conhecimento. Há algumas excepções: Técnico de Gestão de Conhecimento, Responsável pela Gestão de Conhecimento, *Knowledge Manager*, *Knowledge Broker Network* e Director de M&C e de Gestão do Conhecimento.

A nível de actividades ou processos mais utilizados nas organizações, verifica-se que as *intranets* ou portais corporativos são a ferramenta mais utilizada. As reuniões de reflexão sobre projectos concluídos e as reuniões de partilha de conhecimento são as actividades mais comuns.

Os resultados do estudo mostram a importância de uma estratégia de gestão de conhecimento ou de a estratégia de negócio referir a gestão de conhecimento: a resistência dos colaboradores à realização de actividades de gestão de conhecimento é menor nesses casos. Apesar disso, apenas um terço das organizações refere a gestão de conhecimento na sua estratégia e são ainda menos as organizações que têm uma estratégia de gestão de conhecimento.

A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das actividades de gestão de conhecimento é a pouca experiência e conhecimento na área da GC.

Por outro lado, o maior benefício que as organizações procuram com a gestão de conhecimento é o maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente.

Algumas das principais conclusões

- Um terço das organizações tem uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento.
- Organizações com um *sponsor* de gestão de conhecimento ao nível da Direcção têm menos probabilidade de experimentar falta de recursos para a execução da estratégia ou para a realização de actividades de gestão de conhecimento.

- Grande parte dos responsáveis de gestão de conhecimento encontra-se na Direcção da organização. Existe também uma percentagem significativa na área de Recursos Humanos.
- É mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento em filiais de empresas estrangeiras.
- Nas organizações em que há um responsável pela GC, existe uma média de 3,13 pessoas adicionais a trabalhar em gestão de conhecimento. Em média, cada uma delas, dedica a essa função 11,41 horas por semana.

O estudo permite concluir que os esforços de GC se encontram em níveis bastante distintos nas organizações em Portugal. As grandes organizações parecem ter níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados interessantes. Porém, a maior parte das organizações ainda apresenta iniciativas e resultados muito incipientes em torno da gestão de conhecimento e os resultados apresentados mostram que esta área é, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e informais por parte das organizações.

Nota: Se pretender ser contactado aquando da realização de uma nova edição deste estudo, por favor envie um email para info@knowman.pt.

Introdução

O conhecimento é hoje aceite como um recurso estratégico das organizações. Capaz de abrir as portas a novos mercados, facilitar a oferta de novos produtos e serviços, e permitir melhoria de processos, o conhecimento é ainda mais importante no momento que as organizações atravessam actualmente. Quer estejam em dificuldades, quer pretendam manter a sua estabilidade, quer queiram aproveitar para investir, todas dependem de uma eficaz utilização do conhecimento¹.

E se o conhecimento é fulcral ao funcionamento das organizações, a sua gestão estratégica deve merecer atenção e o investimento dos recursos adequados. A gestão de conhecimento deve hoje ser vista como uma prática organizacional, tão importante como a gestão de recursos humanos, a gestão financeira ou a gestão das tecnologias de informação.

Este estudo sobre a gestão de conhecimento em Portugal procura perceber se e como as organizações apostam neste domínio. Pretende também divulgar a gestão de conhecimento e sensibilizar as organizações para esta área da gestão organizacional.

Os objectivos do estudo foram então, no âmbito das organizações - públicas, privadas e sem fins lucrativos - com presença em Portugal:

1. Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento:
 - Perceber de que forma as organizações estão a investir na gestão de conhecimento;
 - Identificar tendências nas actividades actuais e no planeamento futuro;
2. Caracterizar as organizações que não estão a apostar nesta área;
3. Identificar a forma como as organizações interpretam e traduzem a gestão de conhecimento nas suas organizações;
4. Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar;
5. Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.

O presente documento está dividido em quatro capítulos. O primeiro descreve a metodologia utilizada para a realização do estudo aqui descrito. O segundo faz a caracterização da amostra de resultados considerada e o terceiro capítulo faz uma análise aos resultados, propondo um modelo para classificação da abordagem das organizações à gestão de conhecimento. O quarto e último capítulo conclui com uma análise crítica ao estudo e sugere caminhos futuros.

Ao longo do documento é possível encontrar a seguinte iconografia:



Informação de suporte



Opinião das autoras



Conclusão

¹ Neves, A.. "Acções estratégicas para a gestão de conhecimento". POSI Mag, n5, p40-42, Jan 2011. Também disponível em <http://kmol.online.pt/blog/2011/04/07/accoes-estrategicas-gc-e-mudanca> – consulta em 22 Junho 2011.

Metodologia

Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário *online*. O questionário foi construído tendo em conta o contexto português e validado por representantes de algumas organizações, públicas e privadas, a fim de garantir a clareza e objectividade das questões e de aferir o tempo médio de resposta.

Depois de introduzidas as sugestões decorrentes do *feedback* recolhido, o questionário foi disponibilizado em formato electrónico na plataforma *online* Survs² onde esteve disponível entre 13 de Outubro e 31 de Dezembro de 2010 (o questionário está disponível para consulta no Anexo A do presente documento).

Durante este tempo, o questionário foi divulgado e foi solicitada a participação das organizações³ através dos seguintes canais:

- grupos relevantes no LinkedIn⁴;
- contas pessoais das autoras no Twitter⁵ e Facebook⁶;
- site KMOL⁷ e sua *mailing-list*;
- por email para a rede de contactos da Knowman;
- por email para a rede de contactos de algumas associações industriais e profissionais portuguesas, nomeadamente Associação Industrial Portuguesa – Câmara do Comércio e Indústria (AIP-CCI), Associação Portuguesa para os Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE) ;
- por email para a rede de contactos de outras organizações, nomeadamente Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, inCubo, Instituto Pedro Nunes.

Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.

Foram analisadas as frequências das respostas e o cruzamento de variáveis para responder a questões que se consideraram imprescindíveis, tendo em conta os objectivos do estudo.

Foi opção metodológica não apresentar qualquer explicação ou contextualização sobre a gestão de conhecimento ou sobre os termos usados no questionário para não condicionar as respostas. Houve ainda a preocupação de redigir perguntas de resposta aberta (perguntas 9, 10, 23) com o intuito de perceber as nomenclaturas que estão a ser usadas nas organizações em torno da gestão de conhecimento.

2 <http://www.survs.com>

3 A fim de motivar o preenchimento do questionário e o preenchimento de dados de contacto dos inquiridos, foi oferecido para sorteio um fim-de-semana para duas pessoas no AquaHotel em Ovar.

4 <http://www.linkedin.com>

5 <http://www.twitter.com>

6 <http://www.facebook.com>

7 <http://kmol.online.pt>

Apesar de cientes de que pedir a identificação da organização poderia alienar algumas pessoas, deixando-as pouco confortáveis para responder ao questionário, optou-se por solicitar esta informação para se poderem identificar várias respostas sobre uma mesma organização e, assim, evitar que muitas respostas de uma mesma organização pudessem deturpar os resultados finais⁸.

Os valores que constam das conclusões destacadas neste documento são calculados com base no número de organizações que responderam às questões que lhes servem de suporte.

Todos os valores percentuais apresentados são arredondados à centésima.

⁸ De referir que tivemos 13 respostas de uma organização, 7 de outra, e duas outras organizações das quais recolhemos 5 respostas (para além de variadas outras organizações das quais obtivemos 2 ou 3 respostas).

Amostra

O questionário foi validamente preenchido⁹, total ou parcialmente, por 314 pessoas, representando 59,58% do número total daquelas que acederam ao questionário (527 pessoas).

Posteriormente foi efectuada uma análise com o objectivo de identificar respostas provenientes de uma mesma organização. Nestas situações, procurou-se agregar as várias respostas numa só. Apesar de esta ser uma análise algo subjectiva, seguiram-se algumas linhas orientadoras:

- Privilegiaram-se respostas dos inquiridos com cargos mais elevados na estrutura hierárquica da organização ou com cargos directamente relacionados com a gestão de conhecimento (de acordo com respostas à pergunta 20);
- Foi calculada uma média dos tempos e do número de pessoas indicados (perguntas 11, 12 e 13);
- As actividades referidas em resposta à pergunta 17 foram acumuladas, assumindo o maior nível de disseminação apontado;
- Nas questões relacionadas com a existência de *sponsor*, responsável e estratégia de gestão de conhecimento (perguntas 7, 8, 14 e 15), assumiu-se a resposta mais positiva.

No final desta análise e filtragem, restaram 255 conjuntos de respostas relativos a outras tantas organizações com presença em Portugal. Esta foi a amostra utilizada neste estudo¹⁰. Excepto nos casos devidamente assinalados, foi dela que se extraíram os dados na base dos resultados apresentados de seguida.

Caracterização da Amostra

Procede-se, em seguida, à caracterização das organizações representadas neste estudo e das pessoas que responderam ao questionário.

A. Natureza social da organização

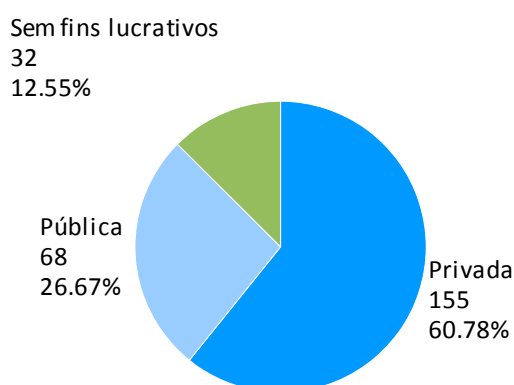


Figura 1: Distribuição numérica e percentual das organizações de cada tipo. Gráfico representativo das respostas à pergunta 2 - "A organização é:". (Total de respostas: 255)

9 No processo de análise foram eliminados questionários que apenas continham informação caracterizadora da organização em causa ou onde se notavam respostas aleatórias com o objectivo de avançar pelas várias páginas do questionário.

10 Se para efeitos de investigação pretender os dados anonimizados em bruto, por favor entre em contacto através de info@knowman.pt

A maior parte das organizações representadas pertencem ao sector privado (155), sendo ainda de relevar o número de organizações do sector público (68), considerando administração pública central e administração pública local. As restantes organizações enquadram-se na categoria sem fins lucrativos.

B. Sector de actividade das organizações

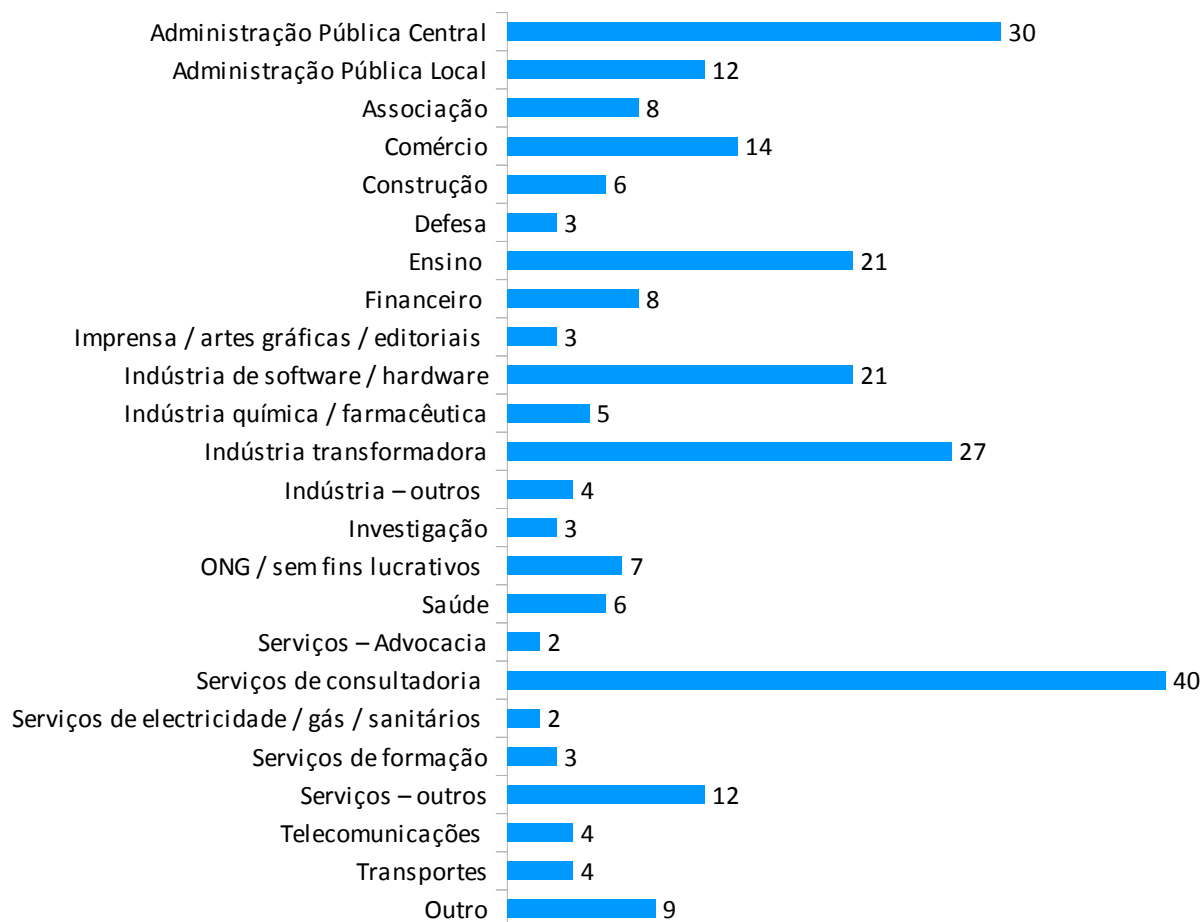


Figura 2: Distribuição numérica das organizações de cada sector. Gráfico representativo das respostas à pergunta 3 – "Qual o sector de actividade da organização?" (Total de respostas: 254)

Os sectores de actividade com maior representatividade são: Consultadoria, Administração Pública Central, Indústria Transformadora, Indústria de Software e Hardware e Ensino.

C. Número de colaboradores das organizações

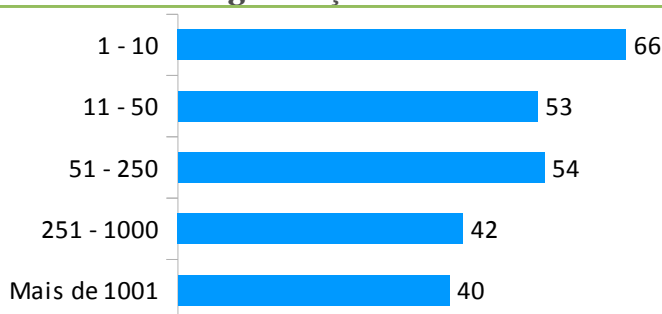


Figura 3: Distribuição numérica das organizações de acordo com o número de colaboradores. Gráfico representativo das respostas à pergunta 4 – "Qual o número de colaboradores?" (Total de respostas: 255)

Participaram neste estudo um grande número de empresas com 10 ou menos colaboradores (66). A amostra inclui ainda 82 organizações com mais de 250 colaboradores.

D. “Nacionalidade” das organizações

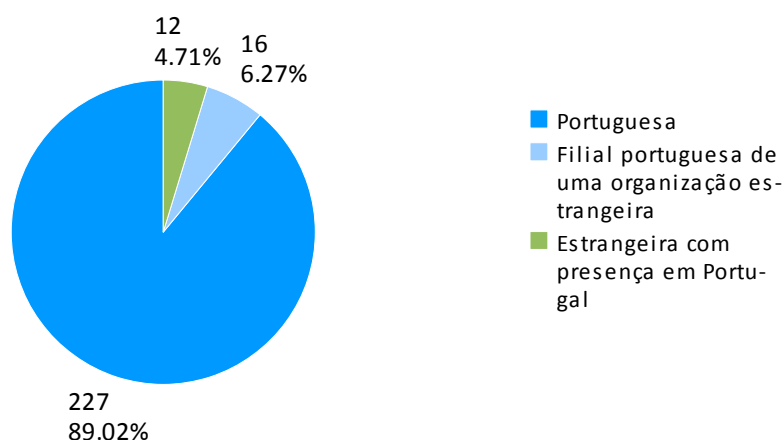


Figura 4: Distribuição numérica das organizações de acordo com a sua relação com o território nacional. Gráfico representativo das respostas à pergunta 5 - "A organização é:". (Total de respostas: 255)¹¹

Das empresas que participaram no estudo 227 são portuguesas e 28 estrangeiras ou com participação estrangeira.

E. Localização da sede das organizações

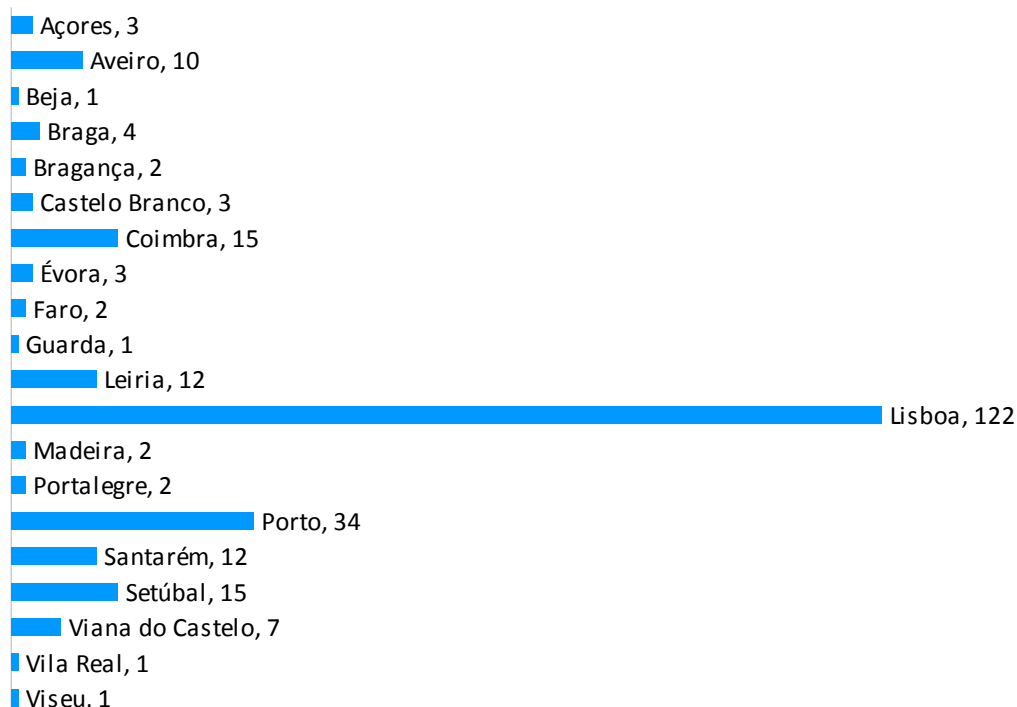


Figura 5: Distribuição numérica das organizações de acordo com o distrito onde estão sediadas. Gráfico representativo das respostas à pergunta 6 – "Em que distrito se situa a sede (em Portugal)?" (Total de respostas: 252)

11 Dado que se pretendia analisar os processos de gestão do conhecimento em organizações com presença em Portugal, foram eliminadas (e não incluídas no grupo de 255) as respostas de organizações estrangeiras sem presença em Portugal.

Seguindo a distribuição normal das organizações em Portugal, no que respeita à sua localização geográfica, a maior parte (122) tem a sua sede no distrito de Lisboa. Sendo ainda de relevar que 34 das organizações respondentes têm a sua sede localizada no distrito do Porto.

F. Função dos respondentes

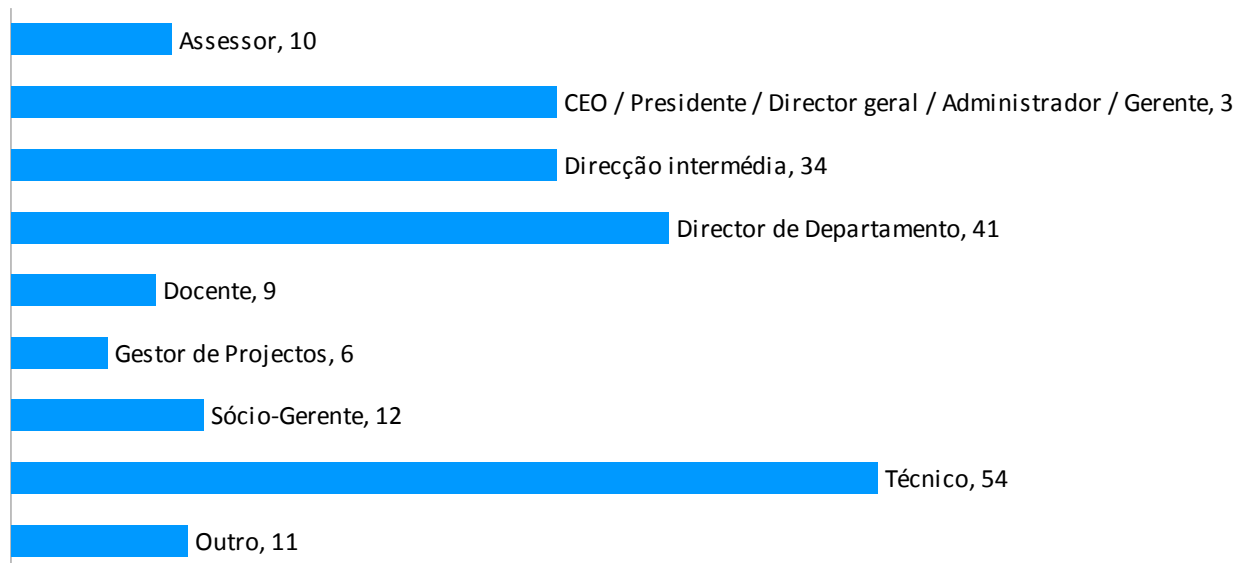


Figura 6: Distribuição numérica dos respondentes de acordo com o cargo que ocupam na organização que representaram no âmbito deste estudo. Gráfico representativo das respostas à pergunta 20 – "Qual a sua função na organização?" (Total de respostas: 211)¹²

No que respeita à função, podemos verificar que 121 dos inquiridos pertencem aos órgãos de direcção das organizações e 54 inquiridos detêm uma função técnica. Os restantes inquiridos são assessores, gestores de projecto, docentes ou detêm outra função não especificada.

¹² Para efeitos desta questão e para melhor caracterizar as pessoas que responderam ao questionário, considerámos o conjunto completo de respostas válidas antes de agregadas as respostas de uma mesma organização. Assim, dizem respeito a 314 questionários validamente preenchidos entre os quais registámos 211 respostas a esta questão.

Resultados

Segue-se a apresentação dos dados recolhidos nas respostas consideradas na amostra.

As primeiras perguntas do questionário tinham a ver com a existência de um *sponsor*, de um responsável e de uma equipa de gestão de conhecimento na organização.

G. Existência de *sponsor* e responsável pela gestão de conhecimento

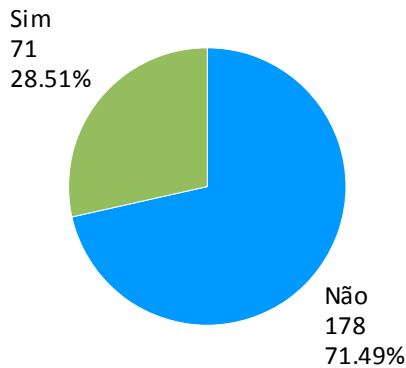


Figura 7: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de *sponsor* de GC a nível da Direcção. Gráfico representativo das respostas à pergunta 7 – "Existe um '*sponsor*' de Gestão de Conhecimento a nível da Direcção?" (Total de respostas: 249)

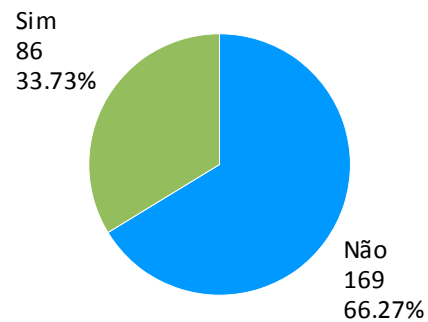


Figura 8: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de um responsável pela GC. Gráfico representativo das respostas à pergunta 8 – "A organização tem alguém formalmente responsável pela gestão e operacionalização da Gestão de Conhecimento (diferente do '*sponsor*' referido na questão anterior)?" (Total de respostas: 255)

Com base nas respostas obtidas, observa-se que 71 organizações (28,51%) têm um *sponsor* de gestão de conhecimento a nível da Direcção, enquanto que 86 (33,73%) têm uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento (diferente do *sponsor* anteriormente referido).



Conclusão 1

1 em cada 3 organizações tem uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento. São menos as organizações que têm um *sponsor* ao nível da Direcção.



Gestão de conhecimento "é um sistema que permite criar condições organizacionais para combinar a capacidade criativa e inovadora das pessoas com capacidades de processamento das tecnologias de informação" Sousa, M. (2010)

Maria José Sousa



Gestão de conhecimento é a gestão dos três pilares – pessoas, processos e infraestrutura – para a execução dos processos de conhecimento com o objectivo de ajudar a organização a ir ao encontro da sua estratégia.

Ana Neves

22

Figura 9: Número de organizações que têm *sponsor* mas não têm responsável pela GC. (Total de organizações que têm *sponsor*: 71)

33

Figura 10: Número de organizações que têm responsável mas não têm *sponsor* de GC. (Total de organizações que têm responsável: 86)



Conclusão 2

1 em cada 5 organizações (19,68%) têm *sponsor* e responsável por gestão de conhecimento.



Conclusão 3

2 em cada 5 organizações (41,77%) têm pelo menos uma pessoa a quem foram atribuídas funções relacionadas com a gestão de conhecimento.

Nove das organizações que têm *sponsor* de gestão de conhecimento a nível da Direcção sentem falta de apoio da Direcção de topo (12,68%). Por outro lado, das que não têm *sponsor*, 14,04% as organizações que apontam esse obstáculo (25 organizações).

O cruzamento das respostas às questões 7 (organizações que têm *sponsor*) e 19 (dificuldades) revela ainda que há 28,65% organizações que não têm *sponsor* e que sentem a falta de recursos financeiros como uma dificuldade (51 organizações), enquanto que, por outro lado, das que têm *sponsor* apenas 22,54% apontam esse obstáculo (16).

Estes valores sugerem que, só por si, a nomeação de um *sponsor* de gestão de conhecimento não significa o apoio da Direcção de topo mas que reduz ligeiramente a probabilidade de que a falta de recursos constitua um obstáculo.



Conclusão 4

Organizações com um *sponsor* de gestão de conhecimento ao nível da Direcção têm menos probabilidade de experimentarem falta de recursos para a execução da estratégia ou da realização de actividades de gestão de conhecimento.



Um dos grandes e mais comuns problemas na gestão organizacional e na liderança é a diferença, muitas vezes abismal, entre o que é dito e pedido aos colaboradores e o que é feito por “quem manda”. Esta diferença tem consequências negativas como sejam a descredibilização das chefias e da mensagem em causa. E isto traduz-se numa frequente percepção de que a Direcção / as chefias não dão o devido apoio.

Ana Neves



De acordo com Melissie Clemmons Rumizen no seu livro "*The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*"¹³, a pessoa responsável pela gestão de conhecimento de uma organização (que Rumizen denomina de *Chief Knowledge Officer*), tende a ser

13 "The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management", Melissie Clemmons Rumizen, Alpha, USA, 2001

alguém numa posição hierárquica equivalente à dos responsáveis pela Informática e pelos Recursos Humanos.

A mesma autora comenta que estes indivíduos tendem a ser evangelizadores, empreendedores, persuasores, comunicadores e bastante confortáveis com a utilização da tecnologia.

As suas responsabilidades costumam incluir todas ou algumas das seguintes responsabilidades:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Definir estratégia e plano de gestão de conhecimento;
- Gerir recursos em torno desse plano;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Avaliar o impacto e demonstrar resultados;
- Promover os objectivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Fazer um *benchmarking* contínuo da actividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.

Por seu lado, o mesmo livro de Rumizen lista as funções de um *sponsor* de gestão de conhecimento como sendo:

- Passar, clara e continuamente, a mensagem de que a gestão de conhecimento é crítica para o sucesso da organização;
- Manter uma interacção frequente com a equipa de GC;
- Reunir o apoio de outros gestores de topo;
- Conquistar o tempo necessário para que seja possível demonstrar valor;
- Insistir na definição de objectivos bem definidos e atingíveis;
- Monitorizar os progressos;
- Exibir os comportamentos de partilha de conhecimento defendidos pela GC.

Em muitos casos, a responsabilidade pela gestão de conhecimento recai sobre os sócios-gerentes ou gerentes (no caso das organizações com menos de 10 colaboradores), ou sobre os presidentes/*chief executive officers*. Há alguns casos em que a responsabilidade é atribuída a chefes de serviço, directores técnicos, gestores, e responsáveis por outras áreas de negócio consideradas relacionadas pelas organizações em causa. O(a) director(a) de Recursos Humanos é, sem dúvida, a função que mais frequentemente acumula a responsabilidade pela gestão de conhecimento (9 organizações).

Quanto a títulos que, explicitamente, referem a gestão de conhecimento, não são muitos – das 60 respostas à questão 9, apenas 7 apontam directamente para a gestão de conhecimento (ver Figura 11).



Conclusão 5

9 em cada 10 dos responsáveis pela GC não têm gestão de conhecimento no título.



Conclusão 6

Não há uma nomenclatura dominante para designar os responsáveis pela gestão de conhecimento.

Ainda assim, o facto de terem títulos directamente ligados à gestão de conhecimento não lhes confere exclusividade temporal para o desempenho de funções nesta área.

Título / Função organizacional da pessoa responsável pela gestão de conhecimento	Tempo que a pessoa dedica a esta função
Técnico de Gestão de Conhecimento	Tempo inteiro
Responsável pela Gestão de Conhecimento	Tempo inteiro
<i>Knowledge Manager</i>	40% do seu tempo (2 dias por semana)
<i>Knowledge Manager</i>	20% do seu tempo (1 dia por semana)
Coordenadora de um Núcleo, no âmbito da gestão de conhecimento do negócio	20% do seu tempo (1 dia por semana)
<i>Knowledge Broker Network</i>	Menos de 20% do seu tempo
Directora de M&C e de Gestão do Conhecimento	Menos de 20% do seu tempo

Figura 11: Tempo dedicado à gestão de conhecimento por cada um dos responsáveis com um título explicitamente ligado a essa área¹⁴

Para além do levantamento de títulos atribuídos a esta função, procurou-se localizar a responsabilidade pela gestão de conhecimento na estrutura funcional da organização.

H. Área de trabalho dos responsáveis pela gestão de conhecimento

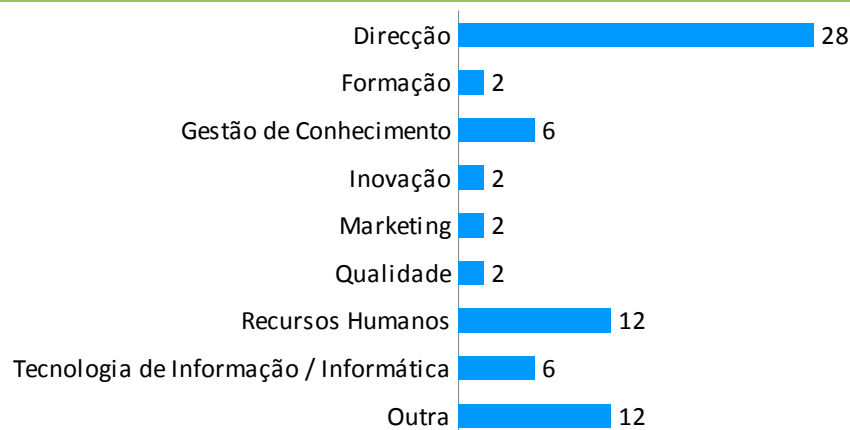


Figura 12: Distribuição numérica dos responsáveis de gestão de conhecimento de acordo com a área da organização onde se encontram. Gráfico representativo das respostas à pergunta 10 – "Em que área da organização trabalha essa pessoa?" (Total de respostas: 72)

14 Com base nas respostas às perguntas 9 e 11.



Conclusão 7

Grande parte dos responsáveis de gestão de conhecimento encontra-se na Direcção da organização. Existe também uma percentagem significativa na área de Recursos Humanos.

Existe um número significativo de responsáveis provenientes das áreas de Recursos Humanos, Tecnologias de Informação/Informática e Gestão de Conhecimento. No entanto, a grande percentagem de responsáveis pela gestão de conhecimento surge na Direcção. Uma investigação mais detalhada revela a relação entre esse facto e a dimensão da organização.

Dimensão da organização	Número de organizações que têm responsável pela GC na Direcção	% das organizações dessa dimensão
Mais de 1001	2	5,00%
251 - 1000	4	9,52%
51 - 250	4	7,41%
11 - 50	6	11,32%
1 - 10	12	18,18%
Total	28	

Figura 13: Distribuição numérica das organizações em que existe um responsável por GC ao nível da Direcção de acordo com o número de colaboradores.



Conclusão 8

Quanto menor a dimensão da organização mais a responsabilidade pela gestão de conhecimento é atribuída à Direcção.



Estes dados são consistentes com o que sucede noutras áreas da gestão organizacional. Na verdade, em empresas mais pequenas a hierarquia tende a ser menor pelo que qualquer função de gestão / responsabilidade é atribuída a membros da Direcção.

Ana Neves

Carácter social	Número de organizações que têm responsável pela GC
Privada	56
Pública	20
Sem fins lucrativos	10
Total	86

Figura 14: Distribuição numérica das organizações que têm um responsável de gestão de conhecimento de acordo com a sua natureza social.

I. Natureza social das organizações que têm responsável pela GC

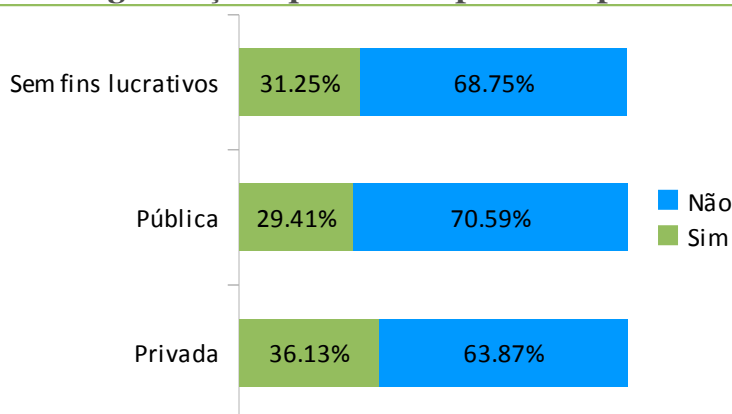


Figura 15: Percentagem de organizações de cada tipo que têm um responsável de gestão de conhecimento. (Total de respostas: 86)¹⁵

Apesar de muito mais organizações privadas terem declarado a existência de um responsável por GC (65,17% do total das respostas afirmativas a esta questão), uma análise da percentagem de organizações de cada tipo que afirma ter um responsável pela gestão de conhecimento revela um grande equilíbrio. Isso significa que, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, a natureza social da organização não parece ter grande influência na nomeação de um responsável para a gestão de conhecimento. Ainda assim há alguma predominância das organizações privadas.



Conclusão 9

É ligeiramente mais provável encontrar responsáveis por gestão de conhecimento em organizações privadas.

Dimensão	Número de organizações que têm responsável pela GC
1 – 10 colaboradores	18
11 – 50 colaboradores	19
51 – 250 colaboradores	14
251 – 1000 colaboradores	17
Mais de 1001 colaboradores	18
Total	86

Figura 16: Distribuição numérica das organizações que têm um responsável pela GC de acordo com a sua dimensão.

¹⁵ Este gráfico deverá ser lido da seguinte forma: “Das organizações de natureza social X que responderam ao questionário, Y% tem responsável pela gestão de conhecimento”.

J. Dimensão das organizações que têm responsáveis pela gestão de conhecimento

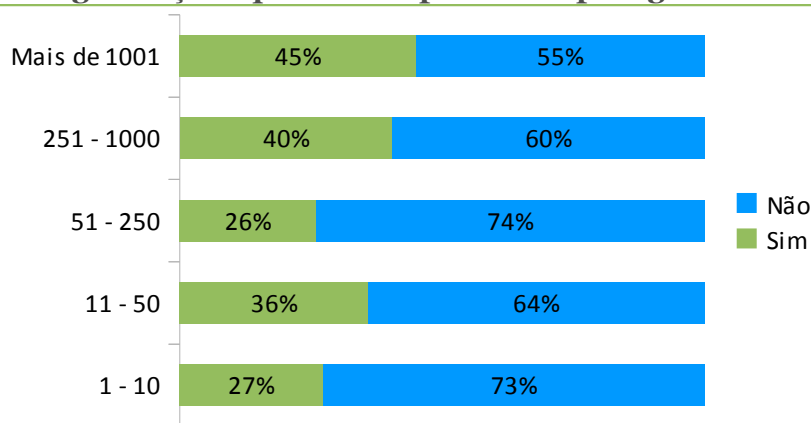


Figura 17: Percentagem de organizações de cada dimensão que têm um responsável pela gestão de conhecimento. (Total de respostas: 86)

A percentagem de organizações com responsável pela gestão de conhecimento é maior para organizações com maior número de colaboradores. Nota-se, porém, que as organizações com 51-250 colaboradores com responsável de gestão de conhecimento, são, em proporção, significativamente menos (quase 10%) do que as que têm entre 11 e 50 colaboradores e contam com alguém nessa função.



Conclusão 10

É mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento em organizações com mais de 250 colaboradores.



As empresas quando assumem uma determinada dimensão assumem uma gestão mais profissional, criando uma estrutura organizacional mais descentralizadora e com diferentes actividades imateriais, tal como o Marketing, a Inovação e Desenvolvimento e, em alguns casos, a Gestão do Conhecimento, embora esta raramente seja assumida por um gestor específico, mas em acumulação com outras áreas da organização.

Naturalmente, que existem sectores de actividade onde a Gestão do Conhecimento é reconhecida como fulcral para o próprio negócio da organização, principalmente organizações de sectores como o das Tecnologias de Informação, Telecomunicações, Consultoria e afins. Porém, actualmente verifica-se uma tendência para o reconhecimento do conhecimento como o principal capital das organizações de todos os sectores de actividade, não importando a sua dimensão – afinal é o conhecimento que detêm e que utilizam, que lhes permite permanecer nos mercados onde actua.

Maria José Sousa

As respostas revelam uma percentagem bastante razoável de organizações com 10 ou menos colaboradores que afirmam ter um responsável pela GC. A análise detalhada das respostas para esta dimensão de organização, parece revelar que, nestes casos, a responsabilidade é assumida pelo gerente/administrador, muitas vezes a única pessoa na organização.



Este facto pode ser explicado pela importância que a Gestão do Conhecimento assume na estratégia para competitividade da organização.

São os gerentes/administradores que incorporam no seu dia-a-dia práticas de gestão do conhecimento, através da recolha e análise da informação para apoio à tomada de decisão estratégica nos negócios da empresa.

Estas actividades de gestão do conhecimento permitem-lhes monitorizar as actividades dos concorrentes, as tendências de mercado, identificar novos materiais e equipamentos, desenvolver novos produtos ou processos, pois, normalmente, os restantes elementos da empresa estão mais ligados às áreas operacionais.

Maria José Sousa

“Nacionalidade”	Número de organizações que têm responsável pela GC
Portuguesa	70
Filial portuguesa de uma organização estrangeira	11
Estrangeira com presença em Portugal	5
Total	86

Figura 18: Distribuição numérica das organizações que têm um responsável de gestão de conhecimento de acordo com a sua relação com Portugal.

K. “Nacionalidade” das organizações que têm responsável pela GC

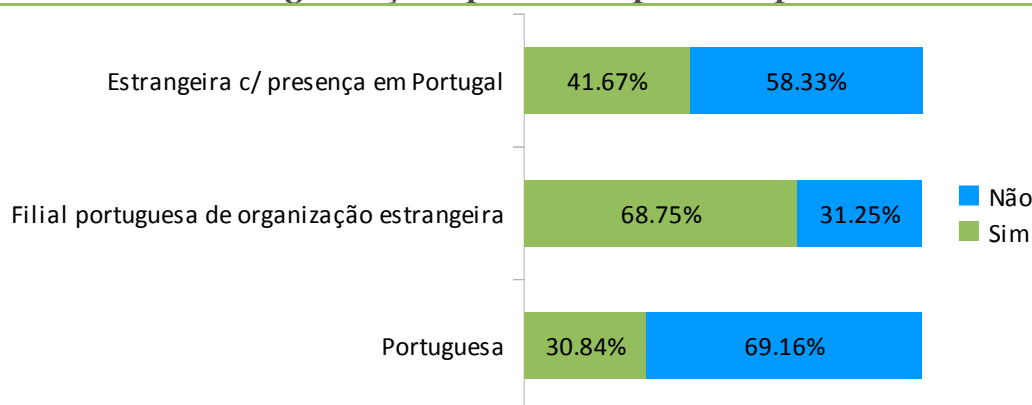


Figura 19: Percentagem de organizações de cada tipo que têm um responsável de gestão de conhecimento. (Total de respostas: 86)

Uma outra característica da organização que parece influenciar a opção de nomear ou não um responsável pela gestão de conhecimento é a sua “nacionalidade”. Assim, e apesar de haver um enorme desequilíbrio entre o número de respostas de organizações nacionais, de organizações estrangeiras com presença em Portugal e filiais de empresas estrangeiras, pode observar-se que a percentagem de filiais de empresas estrangeiras com responsável pela gestão de conhecimento é significativamente maior (68,75%) do que a das restantes (30,84% das organizações portuguesas e 41,67% das organizações estrangeiras com presença em Portugal).



Conclusão 11

É significativamente mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento na filial de uma empresa estrangeira do que numa empresa portuguesa ou numa empresa estrangeira com presença em Portugal.



Este facto não surpreende grandemente por duas razões principais. Em primeiro lugar porque há uma maior tradição de gestão de conhecimento em países como os Estados Unidos, Inglaterra, Japão e do norte da Europa (de onde são originárias a maioria das organizações com filiais representadas neste estudo). Em segundo lugar porque a minha experiência e observação revelam uma maior tendência para a aposta na gestão de conhecimento em organizações geograficamente dispersas, especialmente quando essa dispersão atravessa continentes.

Ana Neves



É importante realçar o número de empresas portuguesas que referem ter um responsável formal pela Gestão do Conhecimento, o que denota uma importância crescente deste domínio em Portugal. Acredito que muitas delas integraram na sua estrutura a Gestão do Conhecimento, por via de actividades colaborativas com organizações estrangeiras ou pela sua participação em redes empresariais ou, simplesmente, por actividades de *benchmarking*.

Maria José Sousa

Sector de actividade	Número de organizações	Sector de actividade	Número de organizações
Administração pública central	8	Indústria - outros	1
Administração pública local	4	Investigação	0
Associação	2	Organização não governamental / sem fins lucrativos	1
Comércio	1	Saúde	1
Construção	3	Serviços de advocacia	1
Defesa	1	Serviços de consultadoria	15
Ensino	9	Serviços de electricidade / gás / sanitários	0
Financeiro	3	Serviços de formação	1
Imprensa / artes gráficas e editoriais	1	Serviços - outros	4
Indústria química / farmacêutica	4	Telecomunicações	2
Indústria transformadora	6	Transportes	2
Indústria de software / hardware	10	Outro	6
		Total	86

Figura 20: Distribuição numérica das organizações que têm um responsável de gestão de conhecimento de acordo com o sector de actividade em que operam.

L. Sector das organizações que têm responsável pela gestão de conhecimento

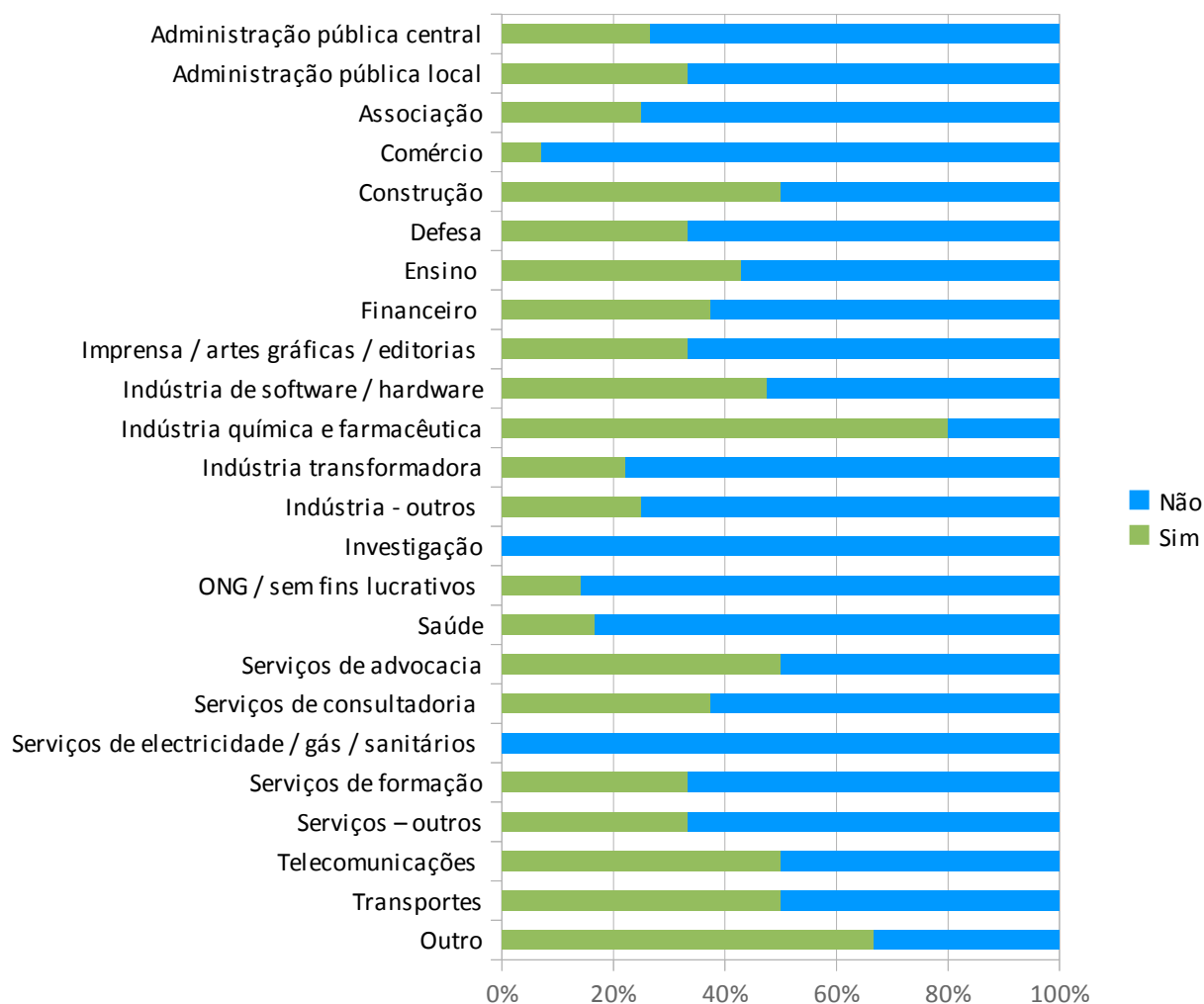


Figura 21: Percentagem de organizações de cada sector que têm um responsável de gestão de conhecimento. (Total de respostas: 86)

Uma análise ao sector de actividade permite verificar que 80% das organizações da indústria química e farmacêutica tem um responsável pela gestão de conhecimento.



Apesar de ser um valor significativamente superior ao de todas as outras indústrias, não me surpreende. Na verdade, as indústrias químicas, farmacêutica e petrolífera assinam os casos de estudo mais conhecidos de gestão de conhecimento organizacional e, a nível internacional, empresas como a Pfizer, a BP, a Shell e a Schlumberger, têm sido protagonistas de resultados tangíveis significativos graças à aposta nesta área. Esta incidência tem servido de inspiração a outras organizações nesses sectores, mas também são indústrias em que uma eficiente gestão de conhecimento consegue um impacto exponencialmente maior.

Ana Neves

Destaca-se também a inexistência de responsável pela gestão de conhecimento nas organizações de Investigação e Serviços de electricidade / gás / sanitários.



Sendo as organizações dedicadas à Investigação totalmente dependentes do conhecimento e da informação é de estranhar que não reportem responsáveis pela gestão de conhecimento. Tal poderá acontecer pelo facto de considerarem que todos são responsáveis por essa actividade.

Ana Neves



Uma proposta de perfil de gestor de conhecimento¹⁶

Descrição da função

O gestor de conhecimento tem como principal objectivo identificar e otimizar o conhecimento da organização, facilitar a partilha de conhecimento e desenvolver uma cultura de inovação.

Principais responsabilidades

- Identificar, organizar e partilhar processos de gestão de conhecimento
- Assegurar a captação e divulgação de conhecimento específico após identificação das respectivas necessidades;
- Orientar e encorajar os colaboradores a potenciar os processos já existentes de gestão do conhecimento – dar formação; definir procedimentos; criar guias de utilização;
- Assegurar a produção e o processo de actualização de conteúdos de acordo com a estratégia definida;
- Gerir os vários fornecedores de conteúdos externos;
- Participar na *networking* de gestão do conhecimento assegurando, também, a implementação de projectos de GC.

Competências

- Capacidade de gestão de pessoas
- Capacidade de liderança
- Capacidade de inovação
- Capacidade de organização, planeamento e previsão
- Capacidade de análise crítica
- Capacidade de síntese
- Capacidade de iniciativa
- Capacidade de resolução de problemas
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de trabalho em equipa
- Conhecimento técnico

16 Adaptado da tese de doutoramento em Gestão Industrial “Knowledge Dilemmas: the Perspective of two Portuguese Organisations”, M J Sousa, Universidade de Aveiro, 2009.

Dimensão das funções na área de gestão de conhecimento

Dimensão	Conhecimentos
Inovador	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento para usar técnicas de criatividade• Conhecimento sobre ferramentas de cenarização e simulação• Conhecimento sobre técnicas de análise de conteúdos• Capacidade para criar novo conhecimento• Capacidade de inovação
Integrador	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para integrar novo conhecimento técnico nos projectos• Capacidade para aplicar o conhecimento organizacional• Capacidade para utilizar conhecimento individual na resolução de problemas• Capacidade para trabalhar em equipa
Organizador	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para organizar as memórias da organização• Capacidade para criar e gerir centros de conhecimento• Capacidade para mapear o conhecimento• Capacidade para criar e gerir redes de conhecimento
Facilitador	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para organizar processos de aprendizagem• Capacidade para partilhar as melhores práticas• Capacidade para organizar espaços de partilha de conhecimentos, tal como seminários e <i>workshops</i>• Capacidade para orientar o desenvolvimento do talento dos trabalhadores mais jovens• Capacidade para motivar os trabalhadores a inovarem e a participarem

Maria José Sousa

M. Tempo que os responsáveis pela gestão de conhecimento dedicam a essa função

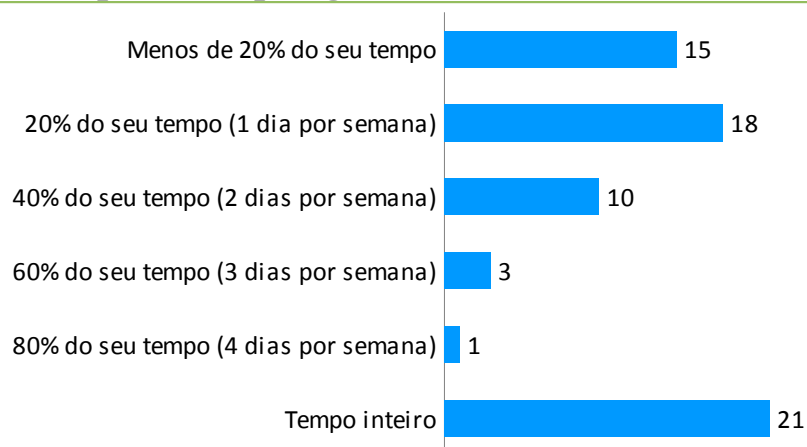


Figura 22: Distribuição numérica dos responsáveis de gestão de conhecimento de acordo com o tempo que dedicam a essa função. Gráfico representativo das respostas à pergunta 11 – "Qual a percentagem de tempo que essa pessoa dedica a essa função?" (Total de respostas: 68)

Para além de perceber da existência de um responsável de gestão de conhecimento nas organizações, o estudo procurou também entender o tempo que essa pessoa dedica às actividades relacionadas com essa função. Uma análise às respostas permitiu verificar que 21 inquiridos (em 68 respostas a esta questão) referiram que existe uma dedicação a tempo inteiro do responsável pela gestão de conhecimento a essa função. Os restantes inquiridos identificaram uma percentagem de tempo muito residual dedicada à função de gestão de conhecimento pelo seu responsável.



Conclusão 12

2 em cada 3 responsáveis pela gestão de conhecimento (63,24%) dedicam a essa função dois ou menos dias por semana.

Procurou-se uma análise mais detalhada às organizações em que o responsável pela gestão de conhecimento se dedica a tempo inteiro a essa função. Das 21 organizações que responderam “Tempo inteiro”, apenas 2 têm um responsável cujo título é explicitamente ligado à GC, nomeadamente Responsável pela Gestão de Conhecimento e Técnico de Gestão de Conhecimento. Muitos dos outros são Presidentes, Sócios-Gerentes, Directores de Inovação ou Recursos Humanos. Considera-se que a pergunta poderá não ter sido suficientemente explícita e que as pessoas terão respondido em função do tempo que a pessoa que ocupa o cargo especificado na pergunta 9 trabalha para a organização (e não o tempo que a pessoa trabalha para a GC).

N. Existência de mais pessoas a trabalhar em gestão de conhecimento

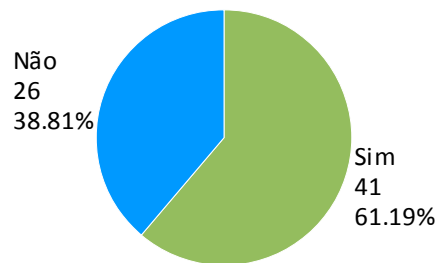
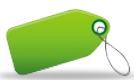


Figura 23: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de mais pessoas a trabalhar em gestão de conhecimento para além do sponsor e do responsável. Gráfico representativo das respostas à pergunta 12 – "Há mais pessoas a trabalhar formalmente em Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 67)

Das 67 organizações que responderam à questão 12, 41 indicaram ter mais pessoas a trabalhar na área de gestão de conhecimento para além do responsável.



Conclusão 13

3 em cada 5 das organizações (61,19%) que têm um responsável pela gestão de conhecimento contam com mais pessoas a trabalhar formalmente em gestão de conhecimento.

3,85

Número médio de pessoas a trabalhar formalmente em gestão de conhecimento para além do responsável nas organizações que responderam ter mais pessoas em GC e indicaram um número (Total de respostas: 34)

São de destacar os seguintes casos:

- Uma organização pública portuguesa com mais de 1001 colaboradores que tem 9 pessoas;
- Uma empresa privada portuguesa com menos de 50 colaboradores que tem 13 pessoas (ainda que apenas dediquem 2,5 horas por semana à GC);
- Uma filial portuguesa de uma empresa americana que refere ter uma equipa de 12 pessoas a tempo inteiro (a equipa não está em Portugal e serve toda a empresa a nível internacional).

55,85

Número médio de horas semanais que as outras pessoas dedicam ao trabalho formal em gestão de conhecimento. Valor calculado com base nas respostas à pergunta 13 – "Qual o número de horas por semana que, no total, são formalmente dedicadas à Gestão de Conhecimento pelas pessoas desta equipa (excluindo o/a 'sponsor' e o/a responsável)?" (Total de respostas: 33)

O número médio de horas semanais investido por estas pessoas na gestão de conhecimento (excluindo o responsável e o *sponsor*) é de 55,85 horas. Considerando o número médio de pessoas envolvidas obtemos um tempo semanal médio de 14,5 horas por pessoa, o que equivale a quase dois dias de trabalho.

Se excluirmos desta análise os valores das três organizações referidas acima, o número médio de pessoas passa para 3,13 e o tempo semanal médio que estas pessoas dedicam à gestão de conhecimento passa para 35,75 horas, uma média de 11,41 horas semanais por pessoa.



Conclusão 14

3,13 é o número médio de pessoas que, para além do *sponsor* e do responsável, trabalha em gestão de conhecimento. Em média, cada uma delas, dedica a essa função 11,41 horas por semana.



"Todos têm a responsabilidade de alimentar a base de dados de conhecimento"



A citação acima, extraída de uma das respostas, à questão 12 ("Há mais pessoas a trabalhar formalmente em Gestão de Conhecimento?") realça algumas questões interessantes.

Em primeiro lugar, representa uma forma comum de pensar. Teoricamente, é de louvar: a gestão de conhecimento é um conjunto de práticas que devem ser abraçadas por todos na organização, sentidas como da sua responsabilidade e parte da sua forma natural de trabalhar.

No entanto, do contacto que tenho com muitas organizações nacionais e estrangeiras vejo que pouquíssimas estão num estado de maturidade suficientemente avançado para poderem confiar que as práticas desejadas de gestão de conhecimento sejam efectivamente seguidas - quer seja por falta de hábitos ou por falta de processos e ferramentas adequados. Assim, dizer que a gestão de conhecimento é da responsabilidade de todos, resulta habitualmente numa desresponsabilização da organização para com esta importante prática organizacional.

Finalmente, a citação acima revela ainda uma outra tendência comum: a de considerar que a gestão de conhecimento equivale à criação de uma ferramenta, ou no caso concreto, de uma base de dados de conhecimento. Alimentar uma base de dados de conhecimento, e não querendo aqui fazer juízos de valor a essa ferramenta, não equivale a fazer gestão de conhecimento organizacional.

Ana Neves



Esta análise permite-me retirar uma ilação curiosa – as organizações não sabem o que são práticas de gestão do conhecimento e como tal não exploram mais as suas potencialidades. Embora a formalização seja importante, pois a ela está associada um orçamento e, conseqüentemente, um investimento direccionado para esta área, as organizações gerem o seu conhecimento no seu dia-a-dia de forma transversal e informal, não retirando maior partido do conhecimento tácito e disperso na estrutura da organização.

Maria José Sousa

A análise pormenorizada das respostas individuais revela que as organizações não têm uma boa noção de quantas horas são investidas em actividades de gestão de conhecimento (ou porque respondem com intervalos muito grandes ou porque há uma grande disparidade entre as várias respostas de uma mesma organização).



Conclusão 15

As organizações não têm uma boa noção de quantas horas são investidas em actividades de gestão de conhecimento.



Isso significa que se torna muito difícil calcular o retorno do investimento efectuado bem como avaliar devidamente o esforço organizacional que está a ser realizado. Indica também que é uma área cuja responsabilidade é um pouco deixada ao acaso de acordo com a disponibilidade de pessoas que, no geral, acumulam outras funções.

Ana Neves

Mas se a existência de um *sponsor* e/ou responsável pela gestão de conhecimento pode ser vista como uma aposta nesta disciplina, a referência à gestão de conhecimento na estratégia global de negócio e a existência de uma estratégia específica de gestão de conhecimento são outros dois aspectos importantes.

O. Organizações cuja estratégia refere a gestão de conhecimento

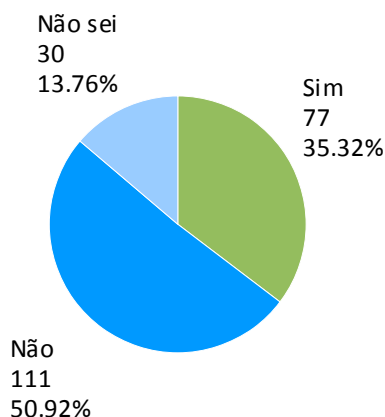


Figura 24: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de uma estratégia global que refira a gestão de conhecimento. Gráfico representativo das respostas à pergunta 14 – "A estratégia global da sua organização refere a Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 218)



O CEO da Siemens, Heinrich von Pierer, afirma "Nossa prioridade é gerenciar e colocar em rede o nosso conhecimento [...], de forma a nos tornar ainda mais eficientes e a proporcionar maiores benefícios aos nossos clientes."¹⁷

"A missão do programa de gestão de conhecimento da HP Services é institucionalizar a criação, partilha e reutilização de conhecimento para: aumentar os seus ganhos; reduzir os custos de venda e entrega; e aumentar a qualidade do relacionamento."¹⁸

A Promon, empresa brasileira que "se dedica a projetar, integrar e implantar soluções de infraestrutura", rege-se por algumas crenças explicitadas no seu Relatório Anual de 2009¹⁹. Uma delas é: "O conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente".

A missão da Advanced Auto Parts, empresa americana que oferece aos seus clientes produtos e serviços automóveis, é oferecer aos donos e entusiastas de automóveis os produtos e o conhecimento relevantes de forma a satisfazer os seus desejos e necessidades ao preço certo. Diz ainda que os seus empregados serão amigáveis, conhecedores e profissionais e irão inspirar, educar e resolver os problemas dos seus clientes²⁰.

17 <http://www.siemens.com.br/templates/coluna1.aspx?channel=5618> - Consulta realizada a 31 Maio 2011

18 Tradução livre da missão encontrada no slide 13 da apresentação "Knowledge Management in the Real World", Stan Garfield. 20 Outubro 2007. <http://www.slideshare.net/SGarfield/knowledge-management-in-the-real-world> - Consulta realizada a 31 Maio 2011

19 Relatório Anual 2009. http://www.promon.com.br/portugues/noticias/Promon_relatorio_anual_2009_port.pdf - Consulta realizada a 19 Maio 2011

20 Esta é uma tradução livre da missão da empresa encontrada em http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html - Consulta realizada a 17 Abril 2011

P. Organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento

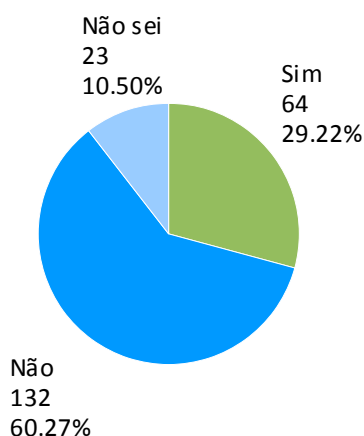


Figura 25: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de uma estratégia de gestão de conhecimento. Gráfico representativo das respostas à pergunta 15 – "A organização tem uma estratégia específica para a Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 219)

Quando se analisa a existência de uma estratégia de gestão de conhecimento na organização, verifica-se que o número de respostas afirmativas diminui.



Conclusão 16

1 em cada 3 organizações (35,32%) refere a gestão de conhecimento na sua estratégia. São menos as organizações que têm uma estratégia de gestão de conhecimento.

24

Número de organizações cuja estratégia global refere a GC mas que não têm uma estratégia específica para essa área. (Total de respostas: 218)

8

Número de organizações que têm uma estratégia específica para a gestão de conhecimento mas cuja estratégia global não refere esta área. (Total de respostas: 218)

Há 8 organizações que têm uma estratégia específica para a gestão de conhecimento mas em cuja estratégia global de negócio não há referência à gestão de conhecimento.

Isto poderia significar um esforço pouco comprometido por parte da direcção para com esta área da gestão. No entanto, tal não se verifica julgando pelas respostas à questão 19 onde, destas 8 organizações, apenas 2 apontam a falta de apoio da Direcção de topo como dificuldade sentida.

As respostas à questão 16 revelam que mais de um terço das estratégias de gestão de conhecimento existe há mais de 4 anos.

Q. Tempo de existência das estratégias de gestão de conhecimento

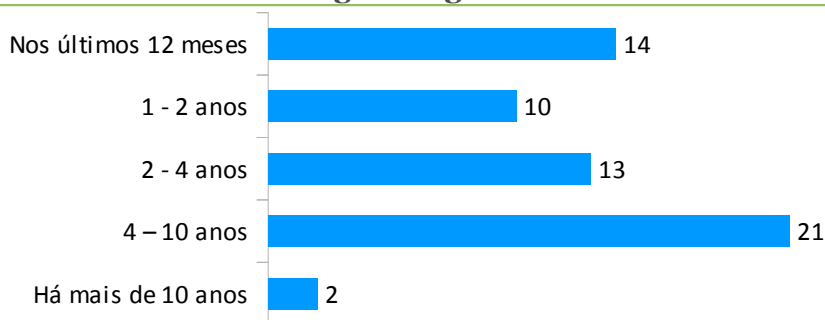


Figura 26: Distribuição numérica das organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento de acordo com a altura em que foi criada pela primeira vez. Gráfico representativo das respostas à pergunta 16 – "Se sim, quando foi criada pela primeira vez?" (Total de respostas: 60)



Conclusão 17

1 em cada 3 organizações (35,00%) que têm estratégia de gestão de conhecimento dizem tê-la há quatro anos ou mais.

Para efeitos de uma análise mais detalhada, consideraram-se as 89 organizações que referem gestão de conhecimento na sua estratégia global e/ou que têm uma estratégia de gestão de conhecimento.

R. Sector das organizações que têm estratégia de GC ou cuja estratégia refere a GC

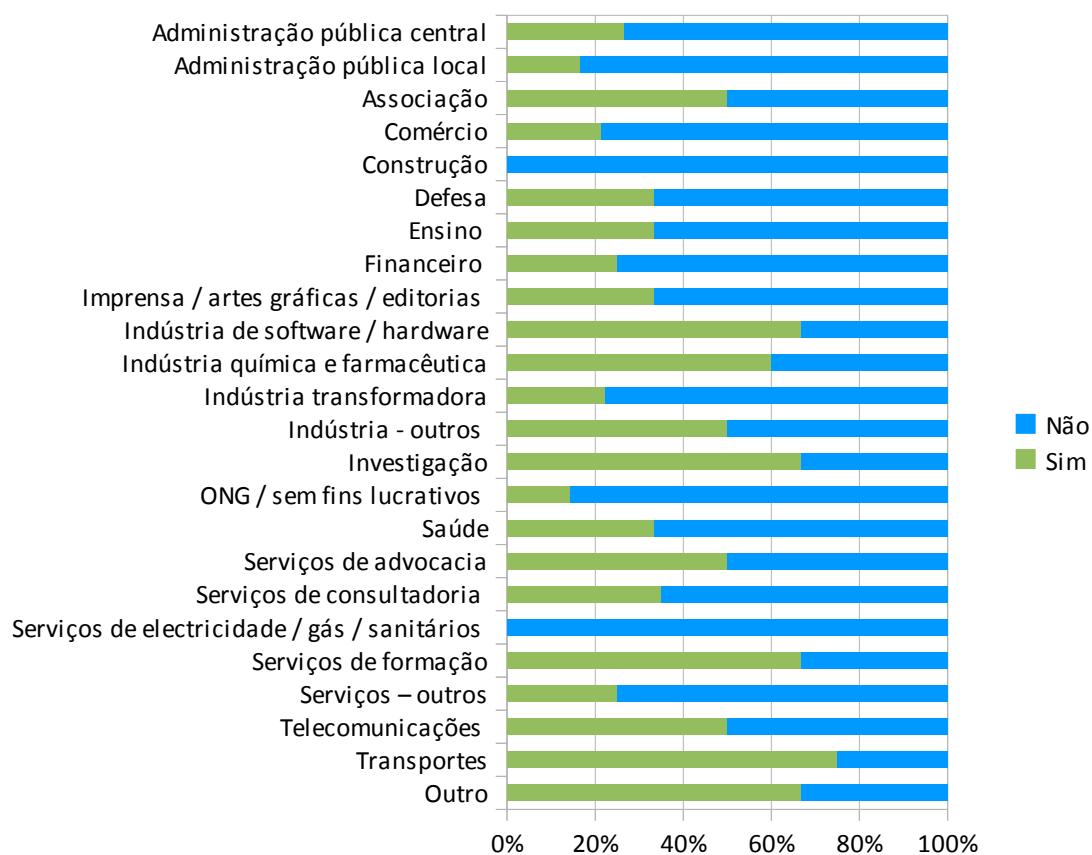


Figura 27: Percentagem de organizações de cada sector que têm estratégia de gestão de conhecimento e/ou cuja estratégia global refere a gestão de conhecimento. (Total de respostas: 89)

Destacam-se pela positiva os sectores da indústria do software / hardware, da investigação, dos serviços de formação, dos transportes e “outros”. Por outro lado, há que destacar a percentagem relativamente pequena de organizações dedicadas ao ensino que possuem uma estratégia de gestão de conhecimento ou que consideram esta área na sua estratégia global²¹.

24

Número de organizações que têm responsável de gestão de conhecimento mas que não têm estratégia - 27,91% das que têm responsável (Total de respostas: 86)

22

Número de organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento mas que não têm um responsável - 34,38% das que têm estratégia (Total de respostas: 64)

Os números acima revelam uma percentagem significativa de organizações que tendo estratégia de GC não têm uma pessoa responsável pela sua execução. Colocou-se a hipótese de tal se dever a uma estratégia de GC ainda recente. No entanto, das 22 organizações que dizem ter uma estratégia de GC sem que tenham um responsável por essa área, apenas 6 a têm há menos de 12 meses e 5 dizem tê-la há 1 ou 2 anos. Como tal, não foi possível derivar qualquer conclusão.

São 26 organizações que dizem não ter uma estratégia de gestão de conhecimento nem ter GC na estratégia (102) e que sentem a resistência dos colaboradores como uma dificuldade (25,49%). Por outro lado das que dizem ter estratégia de GC ou GC na estratégia, 16 sentem essa dificuldade (17,98%).



Conclusão 18

A resistência dos colaboradores à concretização da estratégia ou à realização de actividades de gestão de conhecimento parece diminuir se a organização tiver uma estratégia de gestão de conhecimento ou se a estratégia de negócio referir a gestão de conhecimento.

34 organizações dizem não ter uma estratégia de GC nem ter GC na estratégia e sentir a falta de recursos como uma dificuldade (33,33%). Por outro lado das que dizem ter estratégia ou GC na estratégia, 31 também sentem essa dificuldade (34,83%).



Conclusão 19

A existência de uma estratégia de gestão de conhecimento ou a menção da gestão de conhecimento na estratégia organizacional não parece influenciar a alocação de recursos à gestão de conhecimento.

Depois de considerados os aspectos da estratégia e dos cargos associados à gestão de conhecimento, o questionário inquiriu sobre o tipo de actividades, abordagens e ferramentas utilizadas na organização e que caem no âmbito da gestão de conhecimento (mesmo quando sem essa consciência).

²¹ Ver um dos comentários de Ana Neves no seguimento da Figura 21.

Para cada uma das actividades, abordagens e ferramentas apresentadas, perguntou-se até que nível é utilizado na organização: por toda a organização, a nível departamental ou a nível de equipa.

S. Actividades e ferramentas de gestão de conhecimento nas organizações

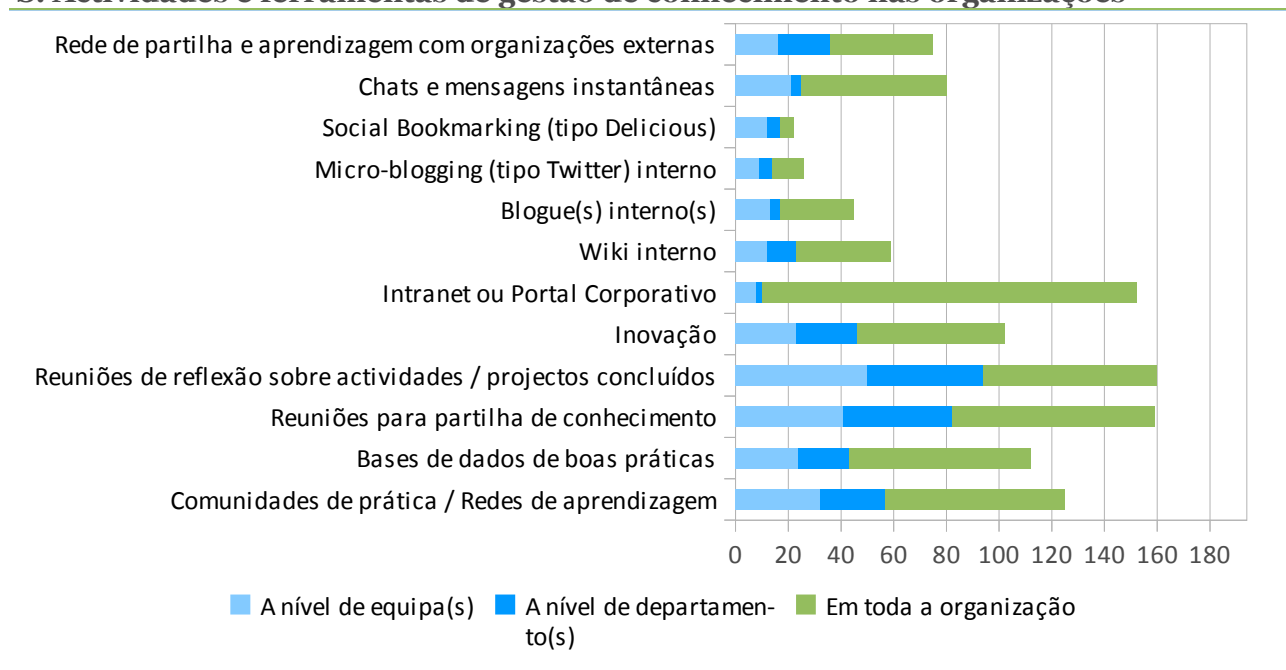


Figura 28: Distribuição numérica das actividades / ferramentas que se observam nas organizações. Gráfico representativo das respostas à pergunta 17 - “De entre as ferramentas/actividades que se listam de seguida, por favor, assinale todas as que se podem observar na organização e indique se são ferramentas/actividades que envolvem toda a organização ou se são a nível de equipa ou departamento.” (Total de respostas: 194)

As reuniões de reflexão e partilha de conhecimento são as actividades mais comuns nas organizações representadas neste estudo, sendo realizadas em praticamente todas as organizações. As *intranets* ou portais corporativos estão também presentes em quase todas as que responderam a esta questão. Enquanto isso, as ferramentas sociais (*social bookmarking*, *micro-blogging*, *wikis*, *blogues*, etc.) já denotam alguma adopção mas ainda muito reduzida.



Conclusão 20

A *intranet* ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada.



Conclusão 21

Reuniões de reflexão sobre actividades ou projectos concluídos e de partilha de conhecimento são as actividades mais comuns.

A análise do gráfico anterior (Figura 28) permite ainda analisar de que forma as actividades / tecnologias estão disseminadas pelas organizações. A *intranet* ou o portal corporativo, quando existe, está quase sempre disponível para toda a organização (93,42%). Para além desta, também as comunidades de prática / redes de aprendizagem, as bases de dados de boas práticas, a gestão de inovação, os *wikis*, os *blogues*, os *chats* e as redes de partilha e aprendizagem com outras organizações, são actividades ou ferramentas que, quando presentes, estão-no maioritariamente a

nível de toda a organização. Por outro lado, a utilização de ferramentas de *social-bookmarking* tem lugar essencialmente a nível de equipa.



É interessante reparar como praticamente todas as actividades, abordagens e ferramentas se encontram maioritariamente disseminadas por toda a organização. Considera-se que tal se poderá dever a vários factores:

- Preocupação da organização em maximizar o investimento realizado na sua concepção, aquisição, etc.
- Potenciar o impacto da sua utilização com o alargamento a um maior número de pessoas.

Contrariamente ao que esperava, e com a excepção de *social bookmarking*, vejo a disseminação das ferramentas sociais ao nível de toda a organização. Isto é um pouco contrário ao que tende a acontecer noutros países onde a entrada das ferramentas sociais nas organizações tende a ser ao nível das equipas. Alguém, numa equipa, resolve experimentar uma ferramenta social para resolver um problema específico que seria muito caro, moroso ou burocrático resolver se tivesse de ser pensado para toda a organização. As coisas correm bem, outras equipas ouvem falar, e a ferramenta começa a disseminar-se pela organização: primeiro por outras equipas até que, em vários casos, acaba por ser adoptada a nível de toda a organização. Ora, como as ferramentas sociais não estão nas organizações portuguesas assim há tanto tempo para que tenham feito este percurso, surpreende-me que já estejam presentes ao nível organizacional em tantas das organizações que as utilizam. Claro que poderá existir uma explicação muito simples para este facto: quem respondeu assume que a ferramenta está disponível em toda a organização só porque tem acesso a ela na sua própria equipa (embora o mesmo se aplique a todas as outras ferramentas / actividades listadas).

Ana Neves

Uma análise detalhada de todas as respostas recebidas, revela que, nos casos de mais do que uma resposta por organização, raras foram as vezes que houve consenso entre elas. Por exemplo, foi frequente um dos inquiridos assinalar não existir uma determinada técnica na organização enquanto que um outro inquirido da mesma organização dizia que sim e que era observável a nível de toda a organização. Nestes casos, e como referido anteriormente, considerámos o melhor dos cenários (neste exemplo, utilização a nível de toda a organização).



Conclusão 22

Existe uma grande discrepância entre a percepção das várias pessoas numa organização relativamente à existência e disseminação das actividades / ferramentas na organização.

Esta discrepância entre respostas leva a questionar até que ponto a existência destas ferramentas e actividades é conhecida pelos colaboradores da organização e até que ponto são efectivamente utilizadas.



É sabido que uma das grandes dificuldades da introdução de novos processos ou ferramentas numa organização é a sua disseminação e adopção por todos os colaboradores.

Muitos dos projectos organizacionais que visam a introdução de processos ou ferramentas terminam na altura do seu lançamento e não prevêm todas as actividades de comunicação, formação, suporte, etc., necessárias. Estas actividades são de extrema importância já que vão ao encontro das principais necessidades / receios dos colaboradores nestas alturas: o desconhecimento do que fazer e de como fazer; o receio de não ser capaz; a incerteza sobre as (verdadeiras) razões para a mudança.

Ignorar estes receios e necessidades é como ditar a sentença de morte para as mudanças que se procuraram introduzir com o projecto.

Ana Neves

T. Dimensão das organizações que têm actividades e ferramentas de GC

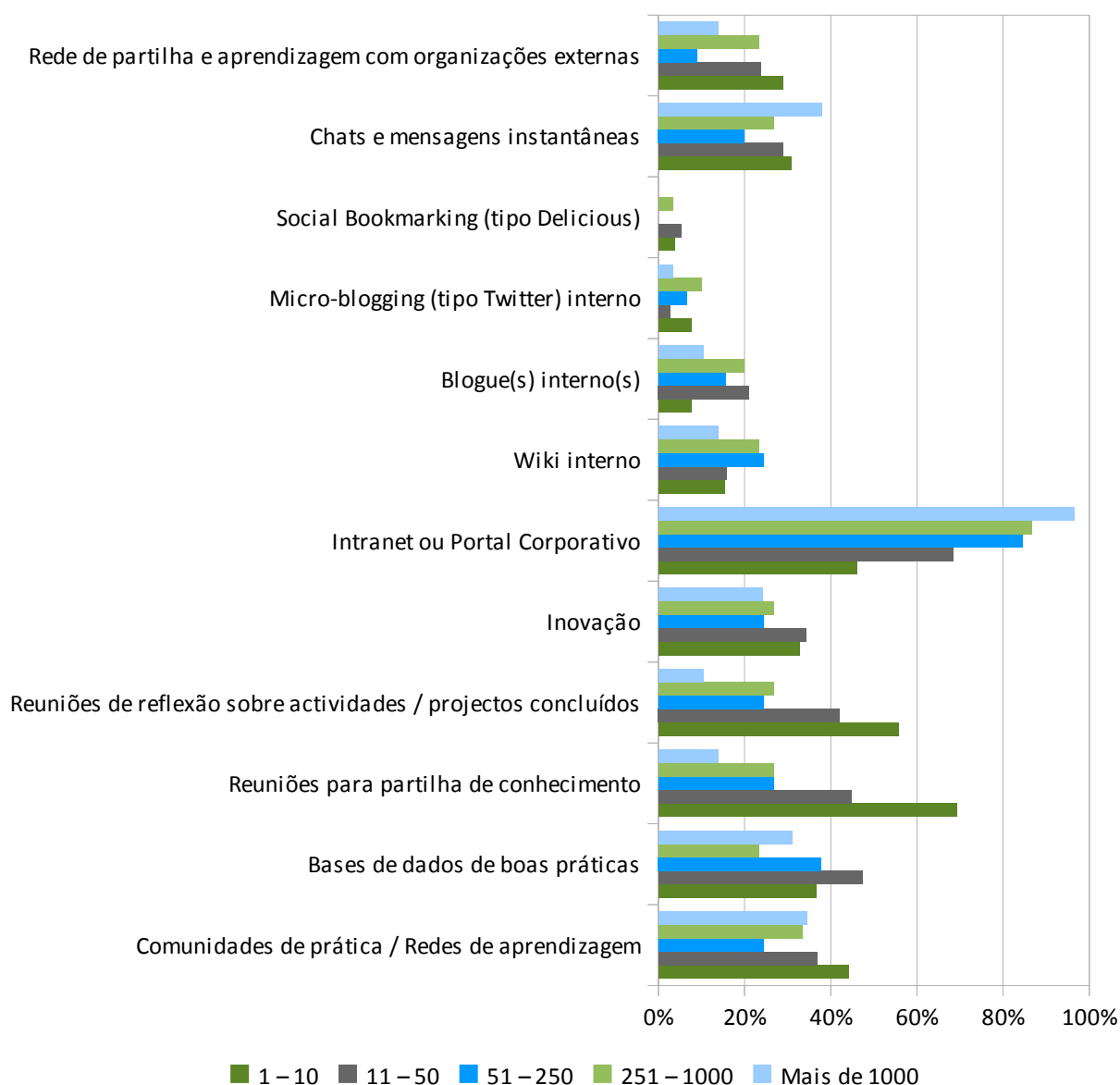


Figura 29: Distribuição percentual das organizações que desenvolvem actividades ou usam ferramentas de GC ao nível de toda a organização segundo a dimensão da organização²². (Total de respostas: 194)

²² Este gráfico pode ler-se da seguinte forma “X% das organizações com Y número de colaboradores desenvolvem esta actividade (ou usam esta ferramenta) ao nível de toda a organização”

Numa análise à incidência das actividades/ferramentas por dimensão da organização, verifica-se que a distribuição na sua utilização não é muito diferente tendo em conta a dimensão da organização.

Ainda assim realça-se o facto de as *intranets* e portais corporativos terem, relativamente às organizações maiores, presença reduzida nas organizações com menos de 10 colaboradores. As reuniões são, por oposição, ligeiramente mais populares em organizações menores²³.

Destaca-se ainda que a “gestão de inovação” como actividade é registada em menos de metade das maiores e das menores organizações.



A Siemens aposta claramente na gestão de conhecimento. Os principais objectivos são a inovação, a protecção do capital intelectual e a optimização dos fluxos de informação.

A sua estratégia envolve a Siemens Sharenet (uma ferramenta de comunidades de prática), a People Sharenet (prática de partilha de recursos intelectuais), a Happy Hour do Saber (prática informal de palestras), a Hestia (plataforma de autoria de e-learning) e a Athena (ferramenta que permite descobrir quem sabe o quê e fazer o levantamento sobre a distribuição de competências na empresa).²⁴

Por outro lado, pode analisar-se a incidência de algumas das actividades/ferramentas por sector de actividade. Listam-se alguns dados relevantes que resultam da análise das 194 respostas válidas à pergunta 17, da eliminação de sectores com menos de 4 organizações neste estudo e da limitação a organizações que tenham as ferramentas / actividades ao nível de toda a organização.

A Saúde é o sector que mais recorre a comunidades de prática / redes de aprendizagem (83,33%) enquanto que a Construção não as utiliza. É também a Saúde que regista uma maior percentagem de organizações que usam bases de dados de boas práticas (66,67%). As reuniões para partilha de conhecimento são mais populares nas organizações que prestam Serviços de Consultoria (64,52%), enquanto que as reuniões de reflexão sobre trabalho concluído encontra maior tracção junto de Associações (80%).

Duas em cada cinco organizações da Indústria química e farmacêutica apostam na inovação.

A *intranet* / portal corporativo é das ferramentas mais procuradas, sendo que a totalidade das organizações da Indústria química / farmacêutica, do sector Financeiro e da Administração Pública Central conta com esse instrumento a nível de toda a organização.

A Indústria de *software* e *hardware* é o sector que maior presença tem de *wikis*, *blogues*, *chats* e *mensageiros instantâneos*.

Os sectores da Construção e da Indústria química e farmacêutica não recorrem a comunidades de prática / redes de aprendizagem nem a redes de partilha com organizações externas. Esta última actividade é mais popular junto de organizações da Indústria de *software* / *hardware* (40,00%).

A lista de opções de resposta à questão 17, permite agrupá-las em duas categorias - actividades / abordagens e ferramentas – como mostra a Figura 30.

23 De realçar que a Figura 29 considera apenas actividades e ferramentas presentes ao nível de toda a organização.

24 “Siemens”, Ana Neves, KMOL, 1 Mar 2004. <http://kzol.online.pt/casos/2004/03/01/siemens> - Consultado em 31 Maio 2011

Actividades / abordagens	Ferramentas
Comunidades de prática / redes de aprendizagem	Intranet ou Portal corporativo
Bases de dados de boas práticas	Wiki interno
Reuniões para partilha de conhecimento	Blogue(s) interno(s)
Reuniões de reflexão sobre projectos concluídos	Micro-blogging (tipo Twitter) interno
Gestão de inovação	Social bookmarking (tipo Delicious)
Rede de partilha e aprendizagem com orgs. externas	Chats e mensagens instantâneas

Figura 30: Divisão das opções de resposta à pergunta 17 em duas categorias: actividades e ferramentas.

Com base neste agrupamento, voltaram a analisar-se as respostas obtidas. O somatório está representado no gráfico abaixo.

U. Ferramentas e práticas / processos de GC nas organizações

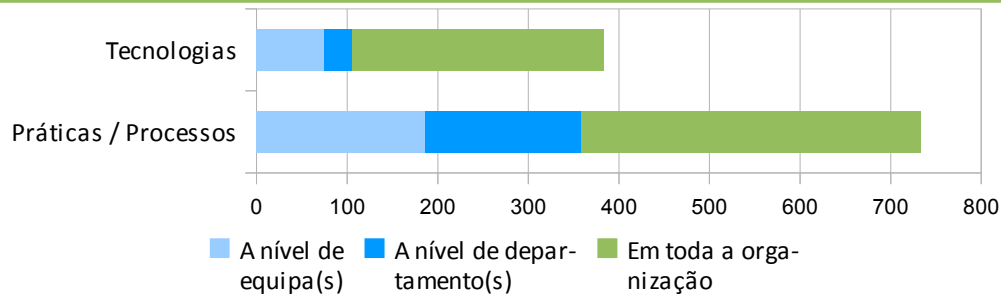


Figura 31: Distribuição numérica da utilização de Ferramentas (Tecnologias) e da realização de Actividades (Práticas/Processos) a vários níveis na organização²⁵.

Apesar de se notar um grande peso nas ferramentas (maioritariamente gerado pela utilização de *intranets* e portais), predomina a realização de actividades que permitem apoiar os vários processos de conhecimento.



As ferramentas sociais têm vindo a registar uma crescente utilização por parte das organizações. Estas recorrem a sites públicos como o Facebook, o LinkedIn, o YouTube²⁶ para divulgar os seus serviços e produtos, para comunicar com os seus clientes, para sondar a concorrência, para recrutar colaboradores, etc.. No entanto, as ferramentas sociais, no fundo a funcionalidade por trás desse tipo de sites, pode ser usada dentro das organizações para apoiar variados processos e, em especial destaque, os processos relacionados com a gestão de conhecimento.

A pergunta 17 do questionário fazia referência a algumas dessas ferramentas sociais. Dado que ainda são pouco conhecidas para alguns, fica aqui uma breve explicação de cada uma delas.

²⁵ Estes valores resultam do somatório da distribuição numérica de cada uma das opções de resposta à pergunta 17 que as autoras incluíram em cada categoria.

²⁶ <http://www.youtube.com>

Wiki

Um *wiki* é um espaço de co-criação de conteúdo. Várias pessoas, de acordo com o nível de permissão que lhes é atribuído, podem participar na criação e edição de páginas. As aplicações *wiki* disponíveis (por exemplo, Mediawiki²⁷, TikiWiki²⁸, Confluence²⁹, etc.) são geralmente caracterizadas por um poderoso controlo de versões que garante a segurança da informação e o reconhecimento dos utilizadores pelos seus contributos. O mais conhecido exemplo de *wiki* é a Wikipedia mas este conceito tem vindo a ser utilizado por muitas organizações internamente. Em Portugal, refira-se o caso da EDP e da Altitude Software^{30,31}.

Blogues

Um blogue (na versão inglesa, *blog*) consiste num conjunto de entradas (*posts*) geralmente apresentadas por ordem cronológica inversa. Os blogues começaram por ser utilizados por pessoas individuais como uma espécie de diário para partilha de pensamentos e relato de experiências, mas em breve adquiriram novas formas. Actualmente, são vistos dentro das organizações como veículos para partilha de actividade num projecto, para registo de lições aprendidas, para comunicação de pontos de vista da Direcção, etc.. Geralmente, uma entrada num blogue aceita comentários o que proporciona a discussão de temas organizacionais. Um blogue pode ser assinado por uma pessoa ou por um grupo de indivíduos, enquanto equipa de projecto, departamento, comunidade de prática, etc..

Micro-blogging

Os micro-blogues são uma variante dos blogues. Em termos de funcionalidade e características, as grandes diferenças são a existência de um número máximo de caracteres permitido por entrada (no caso do Twitter, aplicação de *micro-blogging* mais conhecida, esse limite é de 140 caracteres) e a não possibilidade de comentários (ainda que tenham vindo a ser encontradas formas de contornar esta característica). Os micro-blogues podem ser usados dentro de uma organização para partilhar informação, encontrar respostas, ficar a conhecer melhor os colegas e, não menos importante, inconscientemente desenvolver um maior conhecimento sobre o que se vai fazendo e quem sabe o quê na organização.

Social bookmarking

Muitos estão familiarizados com os Favoritos na sua aplicação de *web browsing*. O *social bookmarking* estende esta funcionalidade no sentido em que os endereços web armazenados ficam disponíveis *online* para que possam ser acedidos pela própria pessoa ou por outras pessoas (mediante as permissões definidas) a partir de qualquer dispositivo com acesso à Internet. No contexto organizacional isto permite evitar a duplicação de esforços (quantas vezes não estão várias pessoas numa mesma

27 <http://www.mediawiki.org>

28 <http://tiki.org>

29 <http://www.atlassian.com/confluence>

30 Neves, A.. "Altitude Software", KMOL, Fev 2011. <http://kmol.online.pt/casos/2011/02/25/altitude-software> – consultado em 22 Junho 2011.

31 A informação aqui apresentada destas organizações é pública e não provem de respostas dadas a este questionário.

organização a fazer pesquisa sobre os mesmos temas?) e aumentar a consciência organizacional sobre o trabalho desenvolvido.

Chats e mensagens instantâneas

Esta é uma ferramenta que deverá ser conhecida da maioria. O Messenger é um aplicativo comum nas estações de trabalho, ainda que a sua utilização seja vedada em muitas organizações. Este tipo de ferramentas, do qual o Skype³² é outro conhecido exemplo, permite a comunicação síncrona e assíncrona entre pessoas através de texto, voz ou mesmo vídeo. Para além de permitir acelerar o diálogo entre colegas, de reduzir o volume de *emails* trocados e de facilitar a comunicação síncrona sem a intrusão causada pelo telefone, a utilização deste tipo de ferramentas oferece um tipo de informação de grande importância: se uma dada pessoa se encontra ou não disponível para ser contactada (*presencing*). Esta informação é tão mais valiosa quanto mais geograficamente dispersos estiverem os colaboradores de uma organização e no caso especial de colaboradores que trabalham remotamente: vendedores / representantes em viagem, consultores e técnicos nas instalações de clientes, etc..

A pergunta 18 inquiria sobre os principais benefícios que a organização procura com a gestão de conhecimento, solicitando aos respondentes para assinalarem, no máximo, 5 das opções listadas.

O gráfico que se segue mostra os resultados obtidos (% de organizações, daquelas que responderam a esta questão, que assinalaram cada um dos benefícios listados como opção de resposta).

V. Benefícios da gestão de conhecimento

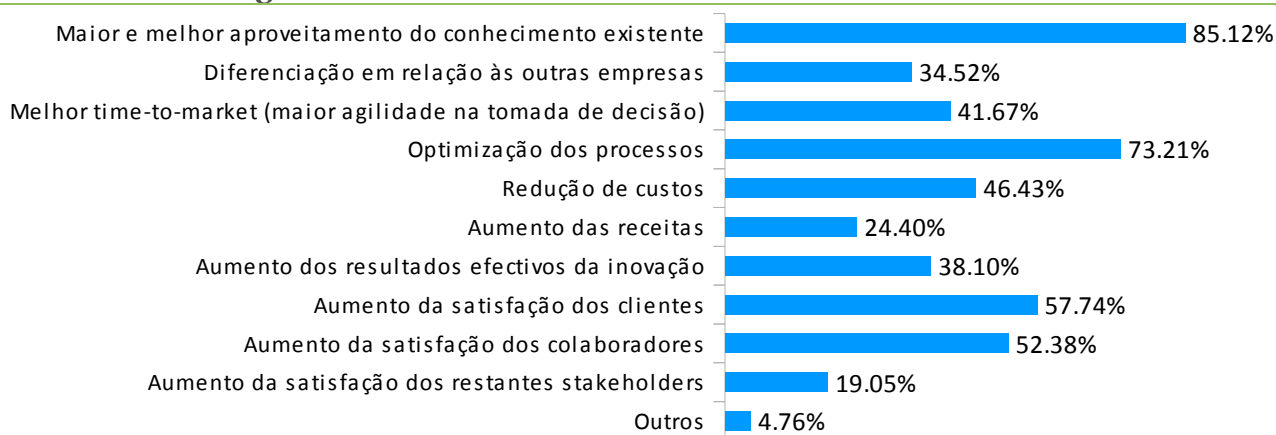
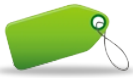


Figura 32: Percentagem de organizações que procura cada um dos benefícios listados. Gráfico representativo das respostas à pergunta 18 - “Quais os principais benefícios que a organização procura com a Gestão de Conhecimento? (assinale no máximo 5 opções)” (Total de respostas: 168)

Os 5 principais benefícios apontados são, por ordem decrescente:

- Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente;
- Optimização dos processos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Aumento da satisfação dos colaboradores;
- Redução de custos.

32 <http://www.skype.com>



Conclusão 23

O principal benefício que as organizações procuram com a gestão de conhecimento é o maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente.

Por seu lado, os dois benefícios que foram apontados por um número significativamente inferior de pessoas, foram o aumento da satisfação dos restantes *stakeholders* e o aumento das receitas.



Dos cinco benefícios mais procurados, três deles, incluindo o primeiro, são difíceis (não impossíveis) de avaliar de forma quantitativa. Já a optimização de processos e a redução de custos são mais fáceis de aferir, ainda que os resultados obtidos dificilmente poderão ser relacionados directa e exclusivamente à gestão de conhecimento. Esta, aliás, é uma das grandes questões que se coloca às organizações que querem ver o seu investimento nesta área traduzido em valores concretos que lhes permita decidir continuar ou não com esta aposta.

Apesar disso a avaliação / medição de resultados é possível e deve ser planeada desde o primeiro momento.

Ana Neves



Um dos benefícios que a organização procura com a gestão de conhecimento é a “[o]ptimização das competências específicas, acumuladas, dos recursos mais antigos e garantia da continuidade da missão estratégica da organização”



Através da recolha de casos de sucesso, a Siemens conseguiu registar os seguintes benefícios graças à sua abordagem à gestão de conhecimento:

- um retorno de US\$ 130 milhões em 2001 com o uso de ShareNet (ferramenta de comunidades de prática);
- em 2002, a Siemens conseguiu um retorno de US\$ 330 milhões;
- um estudo estatístico realizado em 2002 mostrou que, em média, os colaboradores conseguem poupar 3 horas por mês, graças ao uso do Sharenet.³³

Finalmente, perguntou-se sobre as três maiores dificuldades que a organização tem enfrentado na concretização da estratégia ou na realização das actividades de gestão de conhecimento.

33 “Siemens”, Ana Neves, KMOL, 1 Mar 2004. <http://kmol.online.pt/casos/2004/03/01/siemens> - Consultado em 31 Maio 2011

W. Dificuldades sentidas na gestão de conhecimento

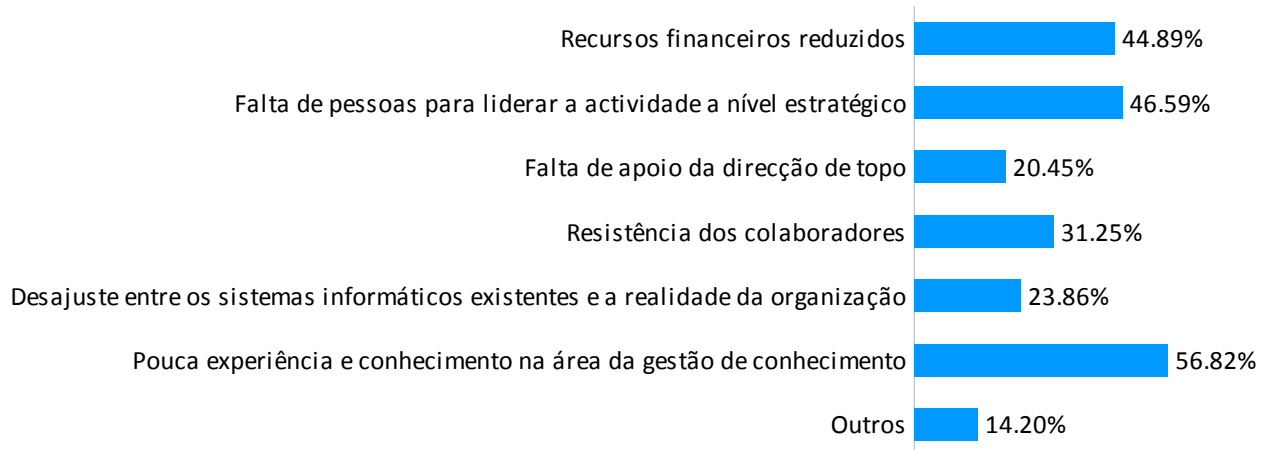
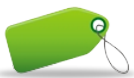


Figura 33: Percentagem de organizações que têm sentido cada uma das dificuldades listadas. Gráfico representativo das respostas à pergunta 19 - “Quais as três maiores dificuldades que a sua organização tem enfrentado na concretização da estratégia ou da realização das actividades de Gestão de Conhecimento?” (Total de respostas: 176)

A dificuldade mais vezes apontada pelos que responderam a esta questão é a pouca experiência e conhecimento sobre esta área da gestão. Das 100 organizações que sentem essa dificuldade, 34 dizem ter responsável por gestão de conhecimento – percentagem igual à de organizações que têm responsável por gestão de conhecimento (ver Figura 8).



Conclusão 24

A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das actividades de gestão de conhecimento é a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento.



Apesar de existir muita bibliografia nesta área, a verdade é que esta está, essencialmente, escrita em inglês e, o pouco que se vai encontrando em português (muitas vezes do Brasil) tem um carácter essencialmente teórico.

Para além disso, e como a própria gestão de conhecimento reconhece, o conhecimento é constituído por dois lados distintos e complementares: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Enquanto que o primeiro é fácil de transmitir, de pouco serve se não for acompanhado do conhecimento tácito que, por definição, não pode ser explicitado. Este resulta da experiência prática de aplicação, da observação, da criação de modelos com base em experiências anteriores relacionadas, etc.. Isto poderá explicar a dificuldade sentida pelas organizações que, actualmente, ainda não têm muitas fontes de conhecimento tácito onde possam ir beber e não têm ainda suficiente experiência prática na gestão de conhecimento para que possam formar o seu próprio conhecimento tácito em torno desta matéria.

A minha experiência diz que, enquanto que a gestão de conhecimento não é um bicho-de-sete-cabeças e que muitas das actividades e ferramentas adequadas podem ser identificadas com relativa facilidade, é necessária bastante experiência no terreno e sensibilidade para que sejam desenhadas, comunicadas e aplicadas de forma consistente com as necessidades e a cultura organizacionais.

Uma outra dificuldade sentida por muitas das organizações é a falta de recursos:

- Humanos (falta de pessoas para liderar a actividade a nível estratégico – 46,59%)
- Financeiros (recursos financeiros reduzidos – 44,89%)
- Tempo (9 pessoas referiram este facto como “outra” dificuldade).



Uma das dificuldades sentidas pela organização é a “[r]eduzida sensibilidade de *stakeholders* para a importância da Gestão de Conhecimento e inexistência de práticas de partilha e articulação interinstitucional neste domínio”



Embora as dificuldades possam parecer um obstáculo bastante elevado a superar, quando as organizações percebem e reconhecem as potencialidades e as mais-valias de uma gestão do conhecimento enquadrada na sua estratégia de negócio, a mobilização de recursos passa a ser mais facilitada, pois o retorno do investimento irá compensar, tal como nos demonstram alguns dos exemplos que apresentamos no corpo deste documento.

Maria José Sousa



Há alguns anos, e sem a intervenção da Direcção de topo, a HP iniciou o projecto WIN. Composto por várias comunidades de prática, a Work Innovation Network visava a aprendizagem através da partilha de êxitos e insucessos. A empresa registou vários benefícios como, por exemplo, maior fluxo de informação, actualização da memória organizacional, resposta mais rápida, maior qualidade das decisões e maior sinergia entre unidades.

Apesar disso, o projecto foi terminado quando a HP precisou de reduzir custos. Tal sugere a importância do apoio da gestão de topo.³⁴

Abordagem das organizações à gestão de conhecimento

Um dos propósitos deste estudo era o de perceber até que ponto as organizações em Portugal estão a apostar na gestão de conhecimento.

Para poderem efectuar essa análise, as autoras desenvolveram um modelo que permite classificar o tipo de abordagem que as organizações adoptam em relação à gestão de conhecimento.

³⁴ “The effectiveness of communities of practice: an empirical study”. M Hemmasi, C M Csanda. Journal of Managerial Issues, Summer 2009. http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6703/is_2_21/ai_n32067399/ - Consultado a 31 Maio 2011.

Abordagem	Condições
Estratégica	A organização tem responsável pela GC e estratégia de GC
Operacional	A organização tem responsável pela GC ou estratégia de GC
Intencional ³⁵	A organização tem <i>sponsor</i> de GC e/ou faz referência à GC na estratégia
Informal	A organização tem actividades ou ferramentas de GC

Figura 34: Modelo de classificação da abordagem à gestão de conhecimento nas organizações

O tipo de abordagem de uma organização será o primeiro cujas condições se verificarem, indo de cima para baixo na tabela anterior. Assim, comparou-se a realidade de cada organização (de acordo com as respostas ao questionário) com as condições apresentadas na tabela, começando na abordagem estratégica e descendo. A abordagem “atribuída” a cada organização foi aquela cujas condições primeiro coincidiram com a sua realidade.

Aplicando o modelo às organizações consideradas neste estudo, e excluindo as 35 organizações para as quais não há dados suficientes, fez-se a análise do tipo de abordagem adoptada pelas outras 220 organizações.

X. Abordagem das organizações à gestão de conhecimento

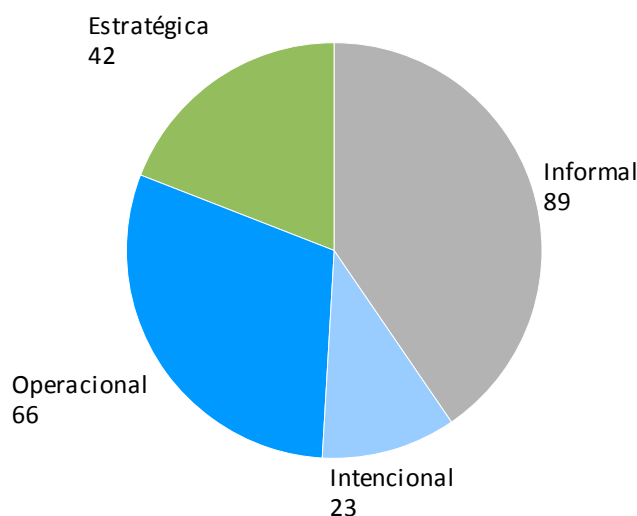


Figura 35: Distribuição numérica das organizações pelo tipo de abordagem à gestão de conhecimento (Total de organizações consideradas: 220)

Embora a maior parte das organizações tenha adoptado uma abordagem informal ou operacional, já se verifica um número interessante de organizações a apostar numa abordagem estratégica (19,09%).



Conclusão 25

1 em cada 5 organizações opta por uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento, enquanto que 2 em cada 5 têm uma abordagem informal.

35 Usado com o significado “Que existe só na intenção ou em projecto” e não no sentido de “Feito com intenção ou de propósito”. Ambas as definições foram retiradas do Dicionário Priberam da Língua Portuguesa online em <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=intencional> - Consultado em 10 Junho 2011

Abordagem	Natureza social da organização		
	Privada	Pública	Sem fins lucrativos
Estratégica	28	9	5
Operacional	40	17	9
Intencional	14	5	4
Informal	55	27	7
Totais	137	58	25

Figura 36: Distribuição numérica do tipo de abordagem à gestão de conhecimento de acordo com o tipo de organização (Total de organizações consideradas: 220)

Y. Abordagem à GC por tipo de organização

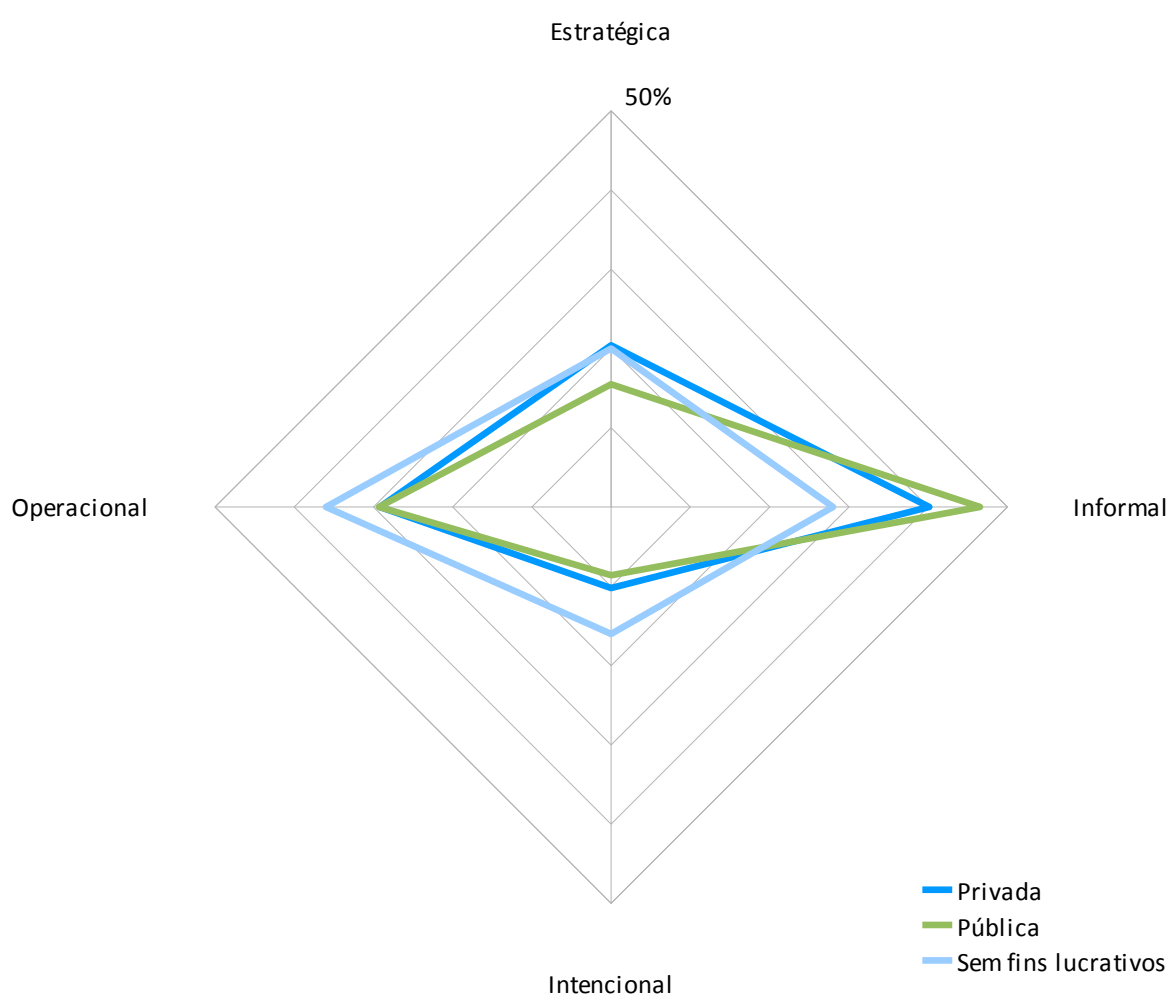


Figura 37: Percentagem de organizações de cada tipo que registam cada uma das abordagens (Total de organizações consideradas: 220)

Ao analisar os valores totais de acordo com o número de organizações de cada tipo, chega-se à conclusão que as organizações sem fins lucrativos são as que demonstram uma abordagem mais consciente à gestão de conhecimento: superam as públicas e as privadas nas abordagens operacional e intencional e praticamente igualam as privadas na adoção de uma abordagem estratégica (20,00% para as sem fins lucrativos e 20,43% para as privadas).



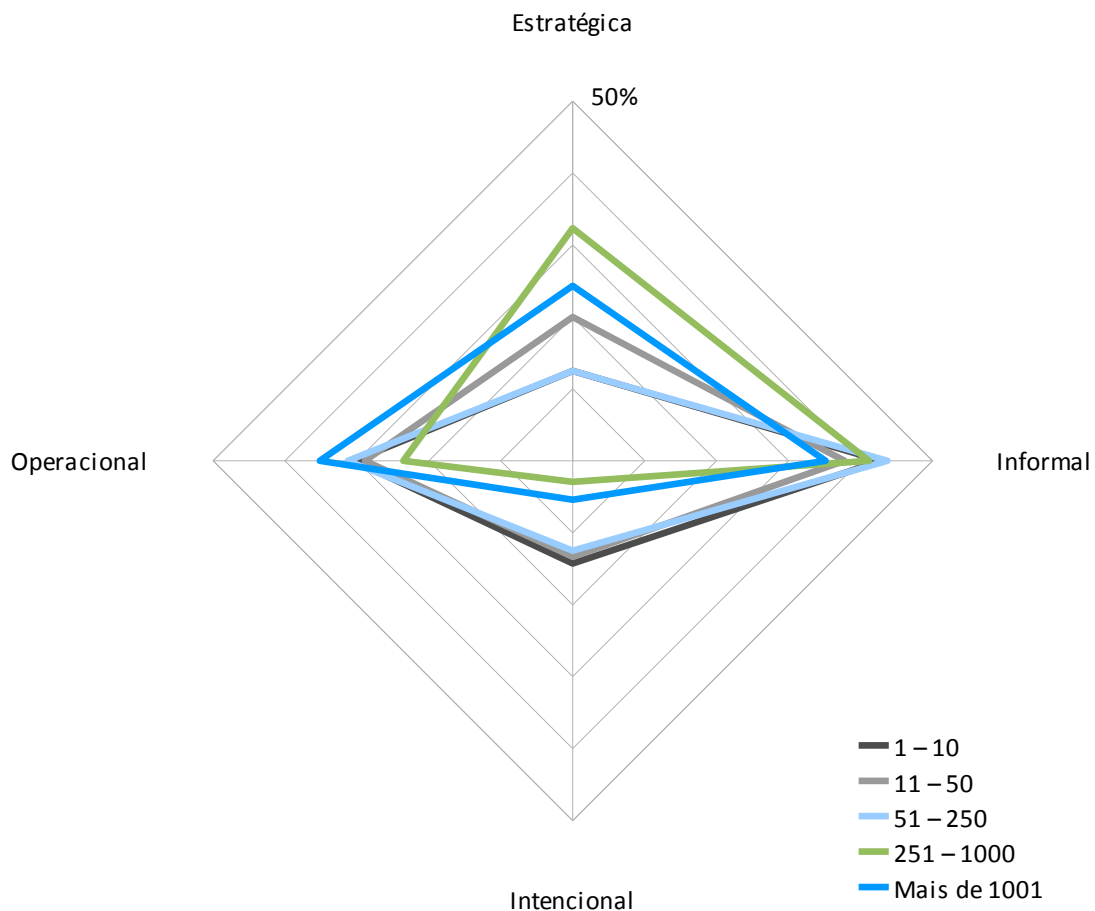
Conclusão 26

As organizações sem fins lucrativos são as que têm uma abordagem mais consciente à gestão de conhecimento.

Abordagem	Número de colaboradores da organização				
	1 - 10	11 - 50	51 - 250	251- 1000	Mais de 1001
Estratégica	7	9	6	11	9
Operacional	17	13	15	8	13
Intencional	8	6	6	1	2
Informal	24	17	21	14	13
Totais	56	45	48	34	37

Figura 38: Distribuição numérica do tipo de abordagem à gestão de conhecimento de acordo com o número de colaboradores (Total de organizações consideradas: 220)

Z. Abordagem à GC por dimensão da organização



Analisando a dimensão, pode verificar-se que as organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais apostam numa abordagem estratégica e as que menos optam pela abordagem

intencional. Repara-se também que há uma grande semelhança entre o comportamento das organizações com 1 - 10 colaboradores e daquelas com 51 – 250 colaboradores³⁶.



Conclusão 27

As organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais adoptam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento.

Sector da organização	Abordagem				Totais
	Estratégica	Operacional	Intencional	Informal	
Administração Pública Central	4	6	2	11	23
Administração Pública Local	0	4	2	6	12
Associação	2	1	2	0	5
Comércio	0	2	4	4	10
Construção	0	3	1	2	6
Defesa	1	0	0	2	3
Ensino	3	8	0	7	18
Financeiro	1	3	0	4	8
Imprensa / artes gráficas / editoriais	1	0	0	2	3
Indústria de software / hardware	8	5	1	6	20
Indústria química / farmacêutica	3	1	0	1	5
Indústria transformadora	3	4	2	14	23
Indústria – outros	1	0	2	1	4
Investigação	0	1	1	1	3
ONG / sem fins lucrativos	0	2	0	3	5
Saúde	0	3	0	3	6
Serviços – Advocacia	1	0	0	0	1
Serviços de consultadoria	5	13	4	13	35
Serviços de electricidade / gás / sanitários	0	0	0	0	0
Serviços de formação	1	1	1	0	3
Serviços – outros	2	3	0	7	12
Telecomunicações	0	3	0	1	4
Transportes	2	1	0	1	4
Outro	4	2	1	0	7

Figura 40: Distribuição numérica do tipo de abordagem à gestão de conhecimento de acordo com o sector da organização (Total de organizações consideradas: 220)

³⁶ Na Figura 39 a linha azul clara correspondente às organizações com 51 – 250 colaboradores sobrepõe-se praticamente à linha cinza escura referente às organizações com menos de 11 colaboradores.

AA. Abordagem por sector da organização

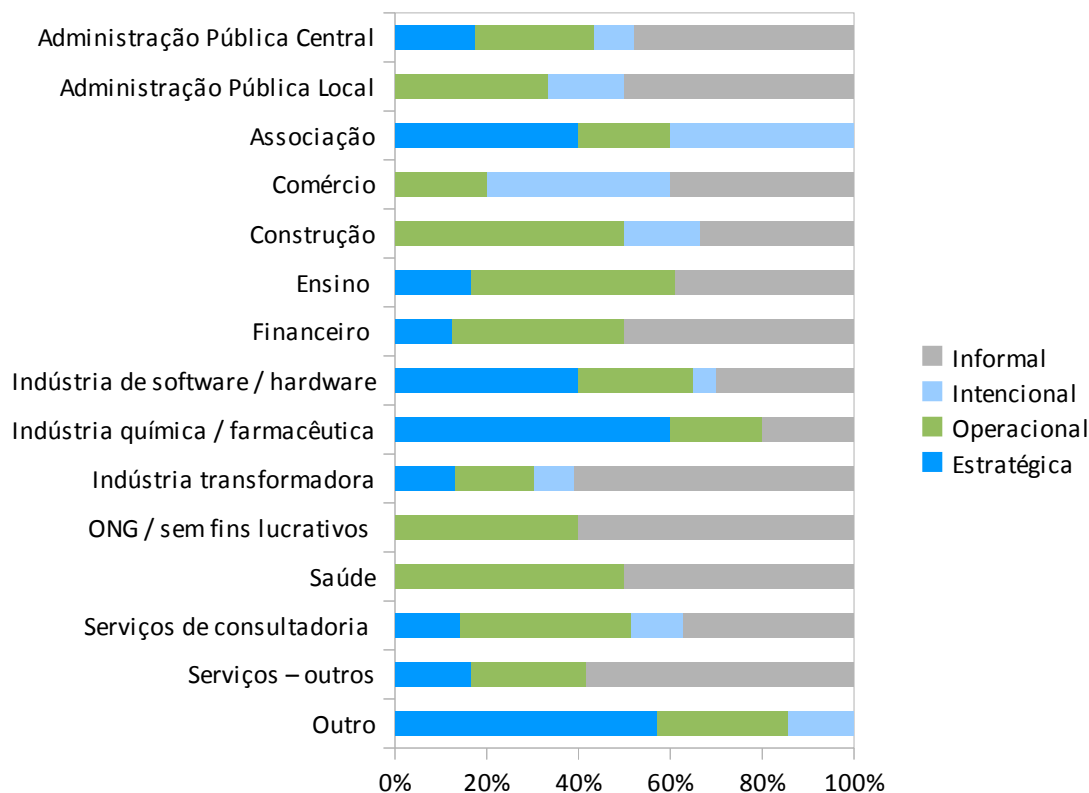


Figura 41: Percentagem de organizações de cada sector que registam cada uma das abordagens (Total de organizações consideradas: 195)³⁷



Conclusão 28

São as organizações das indústrias química e farmacêutica as que mais têm uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento.

Depois de concluirmos (Conclusão 26) que as organizações sem fins lucrativos são as que apostam numa abordagem mais consciente à gestão de conhecimento, a Figura 41 pode parecer contraditória já que as organizações não governamentais (ONGs) ou sem fins lucrativos aparecem apenas com abordagens operacionais ou informais. No entanto, tal deve-se ao facto de que as organizações sem fins lucrativos incluem não só organizações não governamentais e sem fins lucrativos como também instituições de ensino, associações, organizações de investigação, estabelecimentos de saúde, etc., opções alternativas de resposta à pergunta 3 do questionário.

A Figura 41 também evidencia uma preponderância da abordagem estratégica nas organizações de outros sectores, isto é, organizações cujo sector de actividade não se encaixava nas opções listadas acima. Torna-se assim importante referir que são 7 as organizações que se encaixam nessa opção e que se tratam de empresas que realizam actividades múltiplas, passíveis de encaixar em várias das outras opções ou cuja actividade é tão distinta de todas as outras que não se justificava criar uma opção só para elas.

³⁷ Para facilitar a leitura retiraram-se deste gráfico todos os sectores com menos de 5 organizações. O número 195 resulta de retirar às 220 organizações as 25 repartidas pelos sectores eliminados deste gráfico.

Abordagem	“Nacionalidade” da organização		
	Portuguesa	Filial portuguesa de uma organização estrangeira	Estrangeira com presença em Portugal
Estratégica	34	7	1
Operacional	56	5	5
Intencional	23	0	0
Informal	80	4	5
Totais	193	16	11

Figura 42: Distribuição numérica do tipo de abordagem à gestão de conhecimento de acordo com a “nacionalidade” da organização (Total de organizações consideradas: 220)

AB. Abordagem por “nacionalidade” da organização

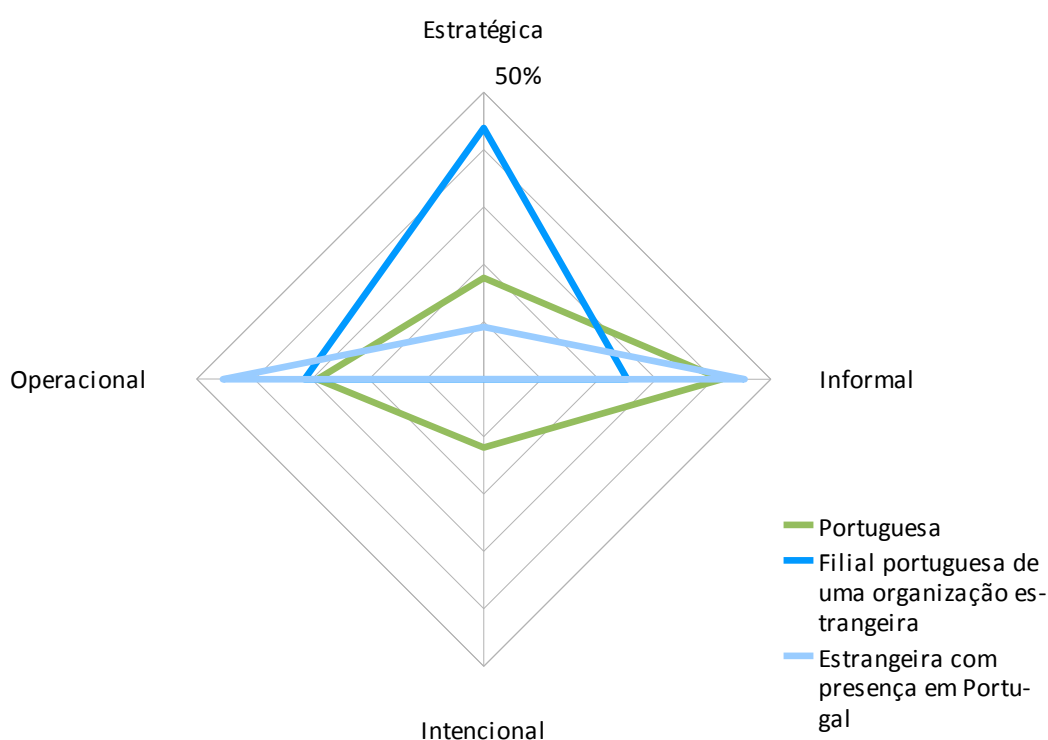


Figura 43: Percentagem de organizações de cada tipo que registam cada uma das abordagens (Total de organizações consideradas: 220)

As filiais portuguesas de organizações estrangeiras são as que mostram uma abordagem mais estratégica à gestão de conhecimento. Nota-se também que apenas as organizações portuguesas têm uma abordagem intencional à GC.



Conclusão 29

As filiais portuguesas de organizações estrangeiras são as que mais adoptam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento.

AC. Benefícios procurados de acordo com a abordagem escolhida

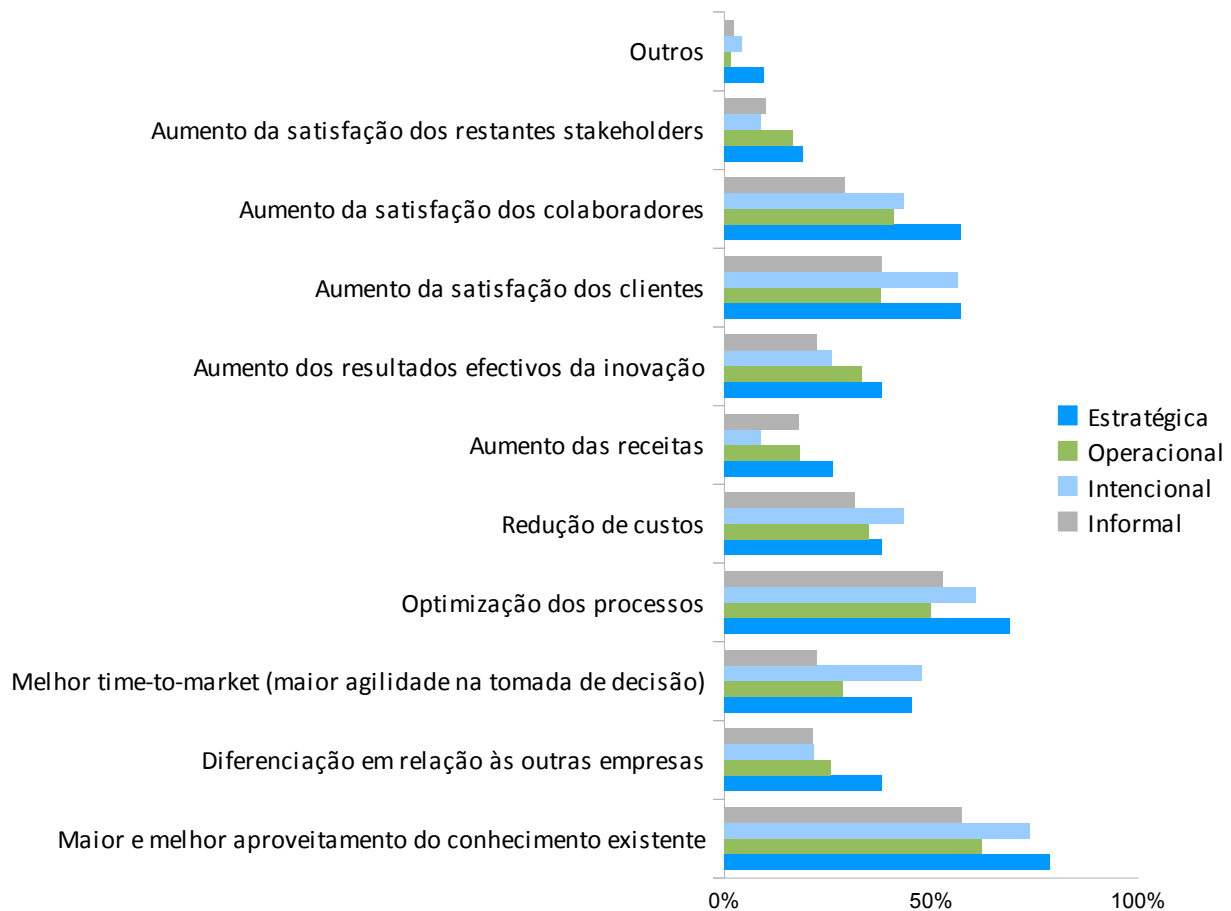


Figura 44: Percentagem de organizações que têm cada um dos objectivos e que registam cada uma das abordagens (Total de organizações consideradas: 220)³⁸



Conclusão 30

A abordagem estratégica é significativamente a mais presente nas organizações que buscam o aumento da satisfação dos colaboradores e a diferenciação em relação a outras empresas.

Dado que são as abordagens informal e operacional que prevalecem nas organizações consideradas no presente estudo (ver Figura 35) parece ser possível concluir que a consciência dos objectivos procurados existe maioritariamente em organizações com abordagens estratégica e intencional ou que é em busca desses objectivos que as organizações optam por abordagens estratégicas ou intencionais à gestão de conhecimento.

³⁸ Este gráfico deve ler-se da seguinte forma: “De N organizações que optam pela abordagem Y, X% tem como objectivo Z”

AD. Dificuldades sentidas de acordo com a abordagem escolhida

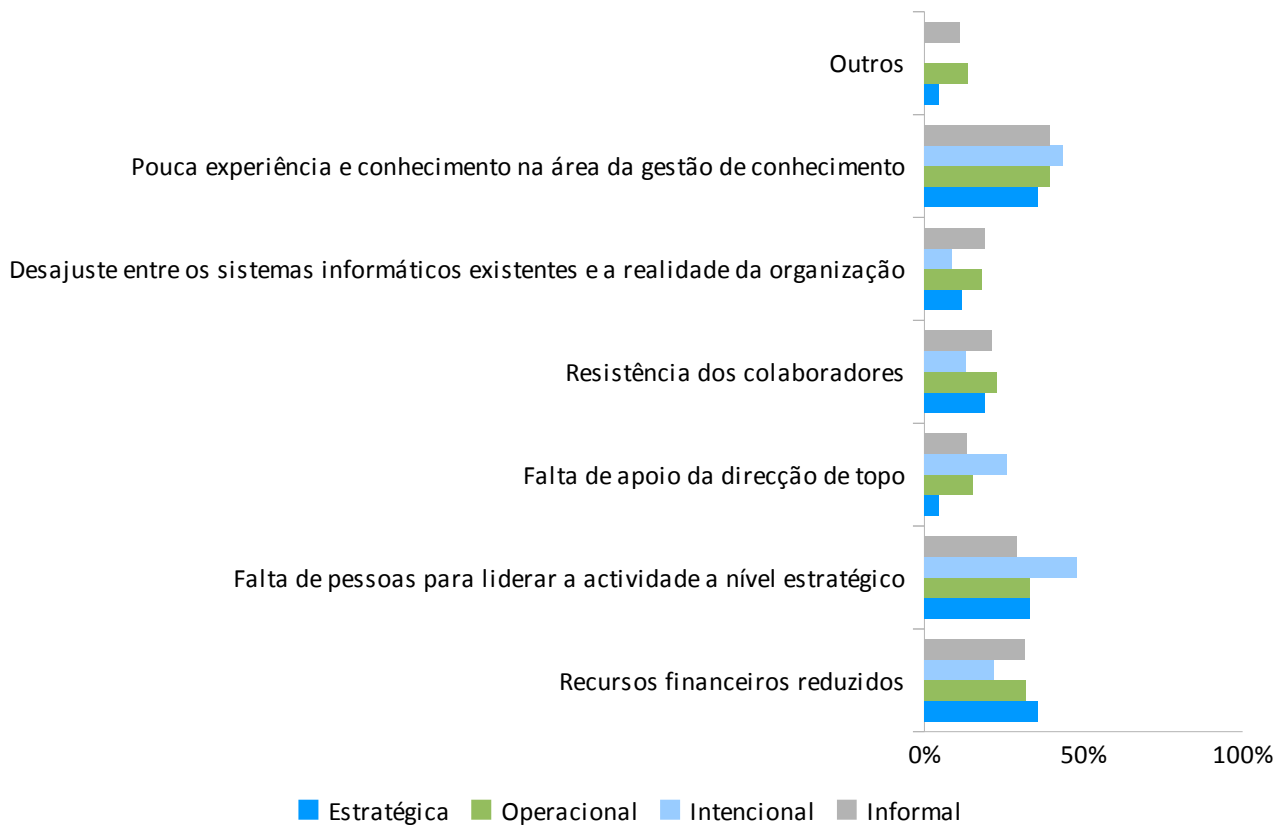


Figura 45: Distribuição percentual das dificuldades sentidas pela organização de acordo com a abordagem à GC (Total de organizações consideradas: 220)³⁹

Nota-se na Figura 45 uma relativamente grande percentagem de organizações que sentem falta de apoio da direcção de topo apesar de terem uma abordagem intencional à GC (a sua estratégia de negócio faz referência à GC e/ou existe um *sponsor* de GC na direcção). Mais de acordo com o esperado é a baixa percentagem de organizações com uma abordagem estratégica e que sentem essa mesma dificuldade e também a elevada percentagem de organizações com abordagem intencional que sentem falta de pessoas para liderar actividades a nível estratégico.



Conclusão 31

As organizações com uma abordagem intencional à gestão de conhecimento têm mais probabilidade de sentir falta de pessoas para liderar a actividade a nível estratégico.

³⁹ Este gráfico deve ler-se da seguinte forma: “De N organizações que optam pela abordagem Y, X% tem sentido a dificuldade Z”

Conclusões do estudo

Este estudo permitiu verificar que ainda existem poucas organizações a apostar na gestão de conhecimento de forma estratégica.

Pode verificar-se, contudo, que as empresas estrangeiras com presença em Portugal são as que mais apostam na gestão de conhecimento, sendo que existe também um número razoável de empresas nacionais a darem passos neste domínio.

Existem organizações de sectores de actividade onde a informação é a matéria-prima por excelência, como o caso do sector das TI ou da Consultoria, em que se verifica uma maior formalização na estrutura desta área através da existência de um responsável e de outros elementos da organização afectos às actividades de gestão do conhecimento.

Tal como previsto, nas empresas de menor dimensão é a própria direcção que assume este tipo de função, uma vez que, na maior parte dos casos, ela fica a cargo do director-geral ou dos sócios-gerentes.

A introdução de ferramentas e a realização de actividades de gestão do conhecimento facilitam a criação, o acesso, a partilha, a utilização, etc. de conhecimento e informação. Não será, por isso, de estranhar que muitas organizações recorram a diferentes ferramentas e actividades para gerar benefícios organizacionais na área do conhecimento e da aprendizagem.

Analisando os benefícios que as organizações que participaram no estudo indicaram, podemos realçar maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente, optimização dos processos, aumento da satisfação dos clientes, aumento da satisfação dos colaboradores e redução de custos.

Por outro lado, as dificuldades mais apontadas foram a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento e a falta de recursos financeiros, humanos e de tempo, o que pode explicar porque é que grande parte das organizações ainda não introduziram esta área nos seus planos estratégicos.

Conclusão

Este estudo pretendeu criar uma fotografia panorâmica da gestão de conhecimento nas organizações em Portugal.

Como todas as fotografias, este relatório captura um instante temporal e tem-se consciência de que esta realidade é hoje diferente daquela que serviu de base ao trabalho.

Há assim vontade de repetir o estudo em 2011, procurando desta vez, recolher mais respostas e conseguir maior representatividade territorial e sectorial.

Ainda que o questionário tivesse sido enviado para uma amostra grande e diversa de organizações, é natural que tenham aceite o pedido de resposta as mais sensibilizadas para o tema. Em muitos casos a sensibilidade deve-se ao facto de a organização já estar a realizar esforços concretos para a gestão de conhecimento. Como tal, há que considerar os resultados como provavelmente desviados da realidade pela positiva.

Mais ainda, tem-se plena consciência de que haveria muitos mais aspectos a explorar. No entanto, tal só seria possível com um questionário mais extenso ou através de entrevistas. A primeira abordagem iria, muito provavelmente, conduzir a uma diminuição do número de respostas, pelo que foi rejeitada na altura de definição da metodologia. A segunda não foi possível por limitações de tempo. Ambas as abordagens serão, no entanto, reequacionadas numa próxima realização do estudo.

Finalmente, e para terminar, ficam palavras de apreço para todos aqueles que dedicaram algum do seu precioso tempo à resposta do questionário *online* e para as organizações que ajudaram a divulgá-lo. Fica ainda o convite para que participem na edição 2011 deste estudo.

Por favor envie um email para info@knowman.pt se

- quiser apoiar com tempo ou “materiais” a realização da nova edição
- pretender ser contactado(a) quando o questionário estiver disponível
- enquanto Associação Profissional, estiver interessada em divulgar o estudo e recolher uma amostra da gestão de conhecimento nas organizações associadas ou do seu sector
- quiser dar *feedback* ou apresentar sugestões.

Referências

- Buchel, B., Raub, S.. Building knowledge-creating value networks. *European Management Journal*, Vol 20, nº6, December 2002, pp. 587-596.
- Douglas, A., McDermott, R.. Benchmarking the impact of communities of practice. *Knowledge Management Review*, Vol 11, nº5, November/December 2008, pp 16-21.
- Garfield, S.. “Knowledge Management in the Real World”. Slideshare, 20 Outubro 2007. in <http://www.slideshare.net/SGarfield/knowledge-management-in-the-real-world> (consultado em 31 Maio 2011)
- Hemmasi, M., Csanda, C. M.. The effectiveness of communities of practice: an empirical study. *Journal of Managerial Issues*, Vol 21, nº2, July 2009.
- Neves, A.. “Siemens”. KMOL, 1 Mar 2004. in <http://kmol.online.pt/casos/2004/03/01/siemens> (consultado em 31 Maio 2011)
- Neves, A.. “Acções estratégicas para a gestão de conhecimento”. POSI Mag, nº5, p40-42, Jan 2011.
- Neves, A.. “Altitude Software”, KMOL, Fev 2011. in <http://kmol.online.pt/casos/2011/02/25/altitude-software> (consultado em 22 Junho 2011)
- Promon, Relatório Anual 2009. http://www.promon.com.br/portugues/noticias/Promon_relatorio_anual_2009_port.pdf – (consultado em 19 Maio 2011)
- Rumizen, M. C.. *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Alpha, USA, 2001.
- Sousa, M. J.. “Knowledge Dilemmas: the Perspective of two Portuguese Organisations”. Tese de doutoramento em Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, 2009.
- http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html (consultado em 17 Abril 2011)
- <http://www.siemens.com.br/templates/coluna1.aspx?channel=5618> (consultado em 31 Maio 2011)

Anexo A – Questionário

1. Este inquérito

O presente questionário enquadra-se num estudo, desenvolvido pela Knowman, com o propósito de analisar a implantação da gestão de conhecimento em Portugal.

O tempo médio de resposta ao questionário é 7 minutos. Como forma de agradecer a sua atenção, temos para sortear um fim-de-semana para duas pessoas no AquaHotel em Ovar.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anonimizados para a produção de um relatório final.

O questionário poderá ser preenchido até ao dia 23 de Dezembro.

Agradecemos desde já o seu tempo.

As autoras,

Ana Neves e Maria José Sousa

Notas:

10 Dez: Agradecemos à AIP- CCI (Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria) que, tendo em consideração a pertinência deste tópico, se uniu à Knowman na divulgação deste questionário.

2. Sobre a organização

1. Qual o nome da organização? *

A identidade da organização é obrigatória para que melhor possamos interpretar os resultados e para que possamos detectar respostas distintas referentes a uma mesma organização. Apesar disso, como referimos anteriormente, a identidade das organizações não será divulgada em qualquer contexto.

2. A organização é: *

- Pública
- Privada
- Sem fins lucrativos

3. Qual o sector de actividade da organização? *

- Administração pública
- Agricultura e pecuária
- Associação

- Comércio
- Construção
- Ensino
- Financeiro
- Governo local
- Governo nacional
- Indústria alimentar
- Indústria cerâmica
- Indústria de software / hardware
- Indústria do papel
- Indústria farmacêutica
- Indústria metalúrgica
- Indústria textil e do calçado
- Indústria - outros
- Imprensa / artes gráficas / editoriais
- Organização não-governamental / sem fins lucrativos
- Refinação de petróleo e indústrias afins
- Saúde
- Serviços de consultadoria
- Serviços de electricidade / gás / sanitários
- Serviços postais
- Telecomunicações
- Transportes
- Outro. Qual?

4. Qual o número de colaboradores? *

- 1 - 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 - 1000
- Mais de 1001

5. A organização é: *

- Portuguesa
- Filial portuguesa de uma organização estrangeira
- Estrangeira com presença em Portugal
- Estrangeira sem presença em Portugal

6. Em que distrito se situa a sede (em Portugal)?

3. Informação para filiais portuguesas de empresas estrangeiras

Dado que a sua organização é uma filial portuguesa de uma organização estrangeira, pedimos que responda ao questionário com base na realidade da filial portuguesa. Se considerar oportuno, por favor utilize o espaço de comentários no final para deixar algumas considerações sobre as possíveis diferenças entre a filial portuguesa e a organização-mãe no que diz respeito à gestão de conhecimento.

4. Responsabilidade pela Gestão de Conhecimento

7. Existe um "sponsor" de Gestão de Conhecimento a nível da Direcção?

- Sim
- Não

8. A organização tem alguém formalmente responsável pela gestão e operacionalização da Gestão de Conhecimento (diferente do "sponsor" referido na questão anterior)? *

- Sim
- Não

5. Responsável pela Gestão de Conhecimento

9. Qual o título / função organizacional dessa pessoa?

10. Em que área da organização trabalha essa pessoa?

- Direcção
- Financeiro
- Gestão de Conhecimento
- Marketing
- Produção / operações
- Qualidade
- Recursos Humanos
- Tecnologia de Informação / Informática

Outra. Qual?

11. Qual a percentagem do tempo que essa pessoa dedica a essa função?

- Tempo inteiro
- 80% do seu tempo (equivalente a 4 dias por semana)
- 60% do seu tempo (3 dias por semana)
- 40% do seu tempo (2 dias por semana)
- 20% do seu tempo (1 dia por semana)
- Menos de 20% do seu tempo

12. Há mais pessoas a trabalhar formalmente em Gestão de Conhecimento?

Não

Sim. Quantas?

13. Qual o número de horas por semana que, no total, são formalmente dedicadas à Gestão de Conhecimento pelas pessoas desta equipa (excluindo o/a "sponsor" e o/a responsável)?

6. Orçamento e estratégia de Gestão de Conhecimento

14. A estratégia global da sua organização refere a Gestão de Conhecimento?

- Sim
- Não
- Não sei

15. A organização tem uma estratégia específica para a Gestão de Conhecimento?

- Sim
- Não
- Não sei

16. Se sim, quando foi criada pela primeira vez?

- Nos últimos 12 meses
- 1 - 2 anos
- 2 - 4 anos

Há mais de 4 anos. Quando?

7. Actividades e objectivos

17. De entre as ferramentas/actividades que se listam de seguida, por favor, assinale todas as que se podem observar na organização e indique se são ferramentas/actividades que envolvem toda a organização ou se são a nível de equipa ou departamento.

	A nível de equipa(s)	A nível de departamento(s)	Em toda a organização
Comunidades de prática / Redes de aprendizagem			
Bases de dados de boas práticas			
Reuniões para partilha de conhecimento			
Reuniões de reflexão sobre actividades / projectos concluídos			
Gestão de inovação			
Intranet ou Portal Corporativo			
Wiki interno			
Blogue(s) interno(s)			
Micro-blogging (tipo Twitter) interno			
Social Bookmarking (tipo Delicious)			
Chats e mensagens instantâneas			
Rede de partilha e aprendizagem com organizações externas			

8. Benefícios e obstáculos

18. Quais os principais benefícios que a organização procura com a Gestão de Conhecimento? (assinale no máximo 5 opções)

- Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente
- Diferenciação em relação às outras empresas
- Melhor time-to-market (maior agilidade na tomada de decisão)
- Optimização dos processos
- Redução de custos
- Aumento das receitas
- Aumento dos resultados efectivos da inovação
- Aumento da satisfação dos clientes
- Aumento da satisfação dos colaboradores
- Aumento da satisfação dos restantes stakeholders

Outro(s). Qual / Quais?

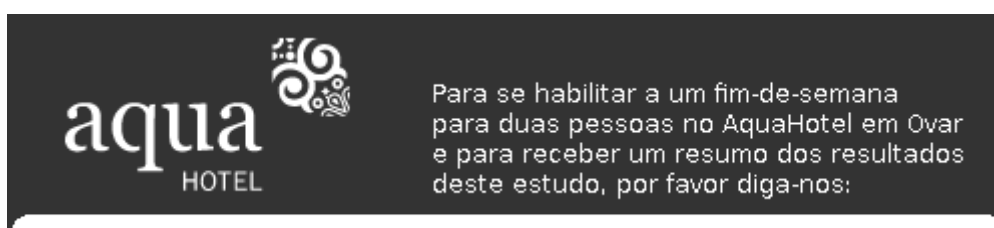
19. Quais as três maiores dificuldades que a sua organização tem enfrentado na concretização da estratégia ou da realização das actividades de Gestão de Conhecimento?

- Recursos financeiros reduzidos
- Falta de pessoas para liderar a actividade a nível estratégico
- Falta de apoio da direcção de topo
- Resistência dos colaboradores
- Desajuste entre os sistemas informáticos existentes e a realidade da organização
- Pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento

Outro(s). Qual / Quais?

9. E para terminar...

20. Qual a sua função na organização?



The image shows a dark rectangular banner with the Aqua Hotel logo on the left and promotional text on the right. The logo consists of the word 'aqua' in a lowercase serif font with 'HOTEL' in a smaller sans-serif font below it, and a stylized graphic of water droplets to the right. The text on the right reads: 'Para se habilitar a um fim-de-semana para duas pessoas no AquaHotel em Ovar e para receber um resumo dos resultados deste estudo, por favor diga-nos:'

21. Qual o seu nome?

22. Qual o seu email de contacto?

23. Por favor disponha do espaço que se segue para complementar ou esclarecer alguma resposta e/ou para deixar comentários ou sugestões sobre o questionário.

Anexo B – Sobre as autoras

O presente estudo foi uma realização da Knowman.

Criada em 2001, a Knowman presta serviços de consultadoria nas áreas de gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional, mudança cultural e redes sociais.

Conta com um leque variado de clientes nos sectores público e privado, em Portugal e no Brasil.

Mais informação sobre a empresa bem como uma lista de clientes pode ser encontrada em <http://www.knowman.pt>

Ana Neves



Ana Neves, sócia-gerente da Knowman, é licenciada em Engenharia Informática pela Universidade de Coimbra.

Foi *Knowledge Consultant* na Headshift (Inglaterra), *Knowledge Manager* na NHS Modernisation Agency e no NHS Institute for Innovation and Improvement, ambas agências do Ministério da Saúde britânico e *Cultural Change Manager* numa das maiores instituições financeiras britânicas.

É responsável pelo KMOL (<http://kmol.online.pt>), *site* dedicado à gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional.

<http://www.linkedin.com/in/ananeves>

<http://www.twitter.com/ananeves>

Maria José Sousa



Maria José Sousa é Investigadora do CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações e Docente do Ensino Superior.

É doutorada em Gestão e tem desenvolvido a sua actividade profissional nas áreas da inovação e do conhecimento.

É autora e co-autora de vários *best sellers* na área das Tecnologias de Informação e dos Recursos Humanos.

Índice

Sumário Executivo.....	1
Introdução.....	3
Metodologia.....	4
Amostra.....	6
Caracterização da Amostra.....	6
Resultados.....	10
Abordagem das organizações à gestão de conhecimento.....	40
Conclusões do estudo.....	49
Conclusão.....	50
Referências.....	51
Anexo A – Questionário.....	52
Anexo B – Sobre as autoras	57
Ana Neves.....	57
Maria José Sousa.....	57
Índice.....	58

Índice de conclusões

1. 1 em cada 3 organizações tem uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento. São menos as organizações que têm um *sponsor* ao nível da Direcção. (p 11)
2. 1 em cada 5 organizações têm *sponsor* e responsável por gestão de conhecimento. (p 12)
3. 2 em cada 5 organizações têm pelo menos uma pessoa a quem foram atribuídas funções relacionadas com a gestão de conhecimento. (p 12)
4. Organizações com um *sponsor* de gestão de conhecimento ao nível da Direcção têm menos probabilidade de experimentarem falta de recursos para a execução da estratégia ou da realização de actividades de gestão de conhecimento. (p 12)
5. 9 em cada 10 dos responsáveis pela GC não têm gestão de conhecimento no título. (p 13)
6. Não há uma nomenclatura dominante para designar os responsáveis pela gestão de conhecimento. (p 14)
7. Grande parte dos responsáveis de gestão de conhecimento encontra-se na Direcção da organização. Existe também uma percentagem significativa na área de Recursos Humanos. (p 15)
8. Quanto menor a dimensão da organização mais a responsabilidade pela gestão de conhecimento é atribuída à Direcção. (p 15)
9. É ligeiramente mais provável encontrar responsáveis por gestão de conhecimento em organizações privadas. (p 16)
10. É mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento em organizações com mais de 250 colaboradores. (p 17)
11. É significativamente mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento na filial de uma empresa estrangeira do que numa empresa portuguesa ou numa empresa estrangeira com presença em Portugal. (p 19)
12. 2 em cada 3 responsáveis pela gestão de conhecimento dedicam a essa função 2 ou menos dias por semana. (p 23)
13. 3 em cada 5 das organizações que têm um responsável pela gestão de conhecimento contam com mais pessoas a trabalhar formalmente em gestão de conhecimento. (p 23)
14. 3,13 é o número médio de pessoas que, para além do *sponsor* e do responsável, trabalha em gestão de conhecimento. Em média, cada uma delas, dedica a essa função 11,41 horas por semana. (p 24)
15. As organizações não têm uma boa noção de quantas horas são investidas em actividades de gestão de conhecimento. (p 25)

16. 1 em cada 3 organizações refere a gestão de conhecimento na sua estratégia. São menos as organizações que têm uma estratégia de gestão de conhecimento. (p 27)
17. 1 em cada 3 organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento dizem tê-la há quatro anos ou mais. (p 28)
18. A resistência dos colaboradores à concretização da estratégia ou à realização de actividades de gestão de conhecimento parece diminuir se a organização tiver uma estratégia de gestão de conhecimento ou se a estratégia de negócio referir a gestão de conhecimento. (p 29)
19. A existência de uma estratégia de gestão de conhecimento ou a menção da gestão de conhecimento na estratégia organizacional não parece influenciar a alocação de recursos à gestão de conhecimento. (p 29)
20. A *intranet* ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada. (p 30)
21. Reuniões de reflexão sobre actividades ou projectos concluídos e de partilha de conhecimento são as actividades mais comuns. (p 30)
22. Existe uma grande discrepância entre a percepção das várias pessoas numa organização relativamente à existência e disseminação das actividades / ferramentas na organização. (p 31)
23. O principal benefício que as organizações procuram com a gestão de conhecimento é o maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente. (p 37)
24. A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das actividades de gestão de conhecimento é a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento. (p 38)
25. 1 em cada 5 organizações opta por uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento, enquanto que 2 em cada 5 têm uma abordagem informal. (p 40)
26. As organizações sem fins lucrativos são as que têm uma abordagem mais consciente à gestão de conhecimento. (p 42)
27. As organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais adoptam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento. (p 43)
28. São as organizações das indústrias química e farmacêutica as que mais têm uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento. (p 44)
29. As filiais portuguesas de organizações estrangeiras são as que mais adoptam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento. (p 45)
30. A abordagem estratégica é significativamente a mais presente nas organizações que buscam o aumento da satisfação dos colaboradores e a diferenciação em relação a outras empresas. (p 46)
31. As organizações com uma abordagem intencional à gestão de conhecimento têm mais probabilidade de sentir falta de pessoas para liderar a actividade a nível estratégico. (p 47)