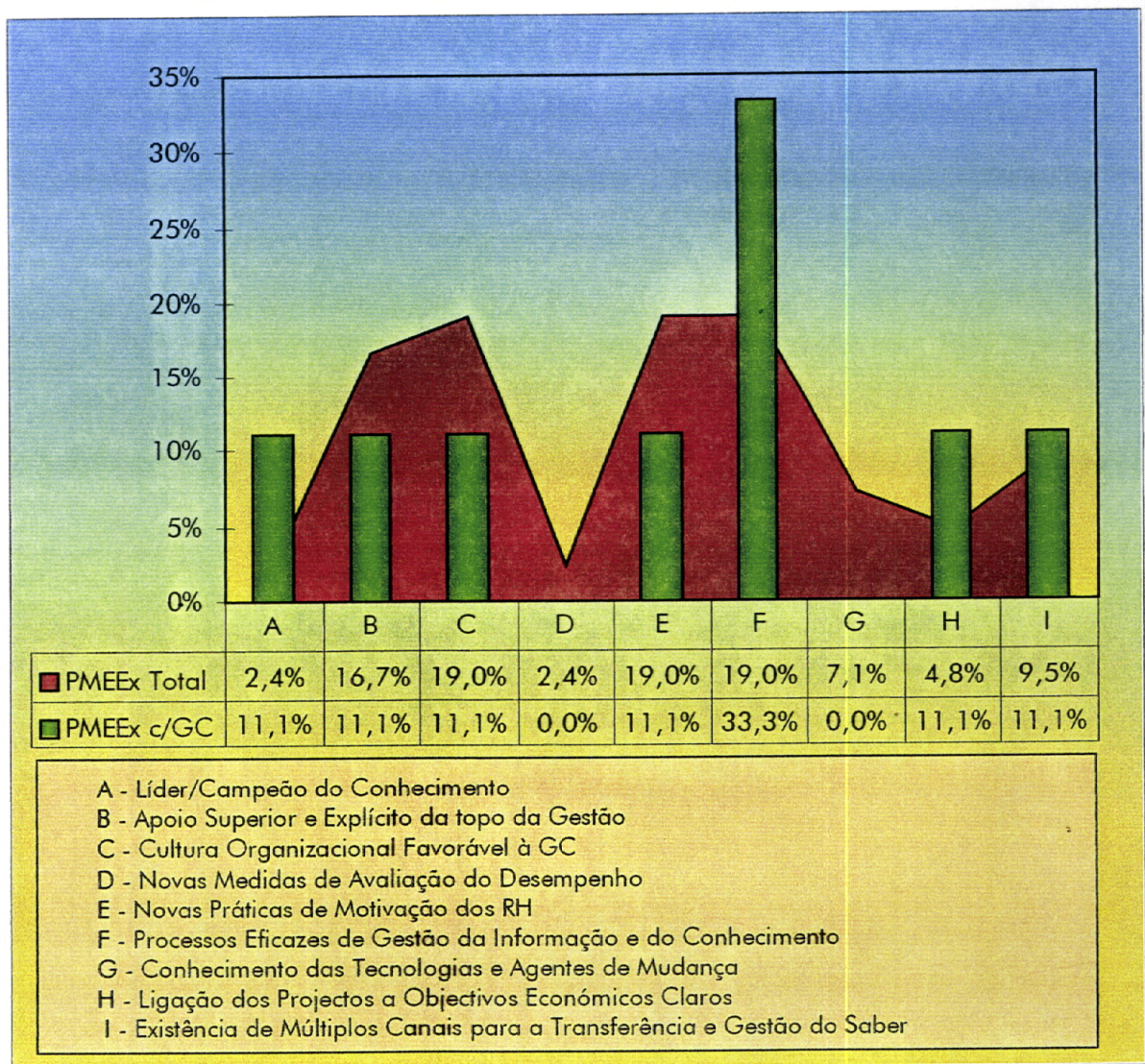


- ⇒ Um líder ou um campeão do conhecimento - alguém que dirige activamente as agendas do conhecimento, cria o entusiasmo e o compromisso;
- ⇒ Apoio superior e explícito do topo da gestão;
- ⇒ Cultura organizacional favorável à gestão do conhecimento;
- ⇒ Novas medidas de avaliação do desempenho e novas práticas de motivação dos recursos humanos;
- ⇒ Uma visão e uma arquitectura organizacional;
- ⇒ Processos eficazes de gestão da informação e do conhecimento;
- ⇒ Conhecimento das tecnologias e agentes da mudança;
- ⇒ Ligação dos projectos a objectivos claros de performance económica ou de criação de valor;
- ⇒ Existência de múltiplos canais para a transferência e gestão do saber.

GRÁFICO 6.18 - Factores de Sucesso na Gestão do Conhecimento nas PME Excelência



Foram estes factores, identificados como necessários para um programa bem sucedido de gestão do conhecimento, que foram propostos para análise, no nosso inquérito. As respostas identificadas apresentam uma tendência semelhante de resultados nos dois grupos de organizações - total das PME Excelência e PME Excelência com Gestão do Conhecimento -, destacando os processos eficazes de gestão da informação e do conhecimento (19% e 33%), a necessidade de uma cultura favorável à gestão do conhecimento (19% e 11,1%), novas práticas de motivação dos recursos humanos (19% e 11,1%) e o apoio superior e explícito da gestão de topo da organização (16,7% e 11,1%).

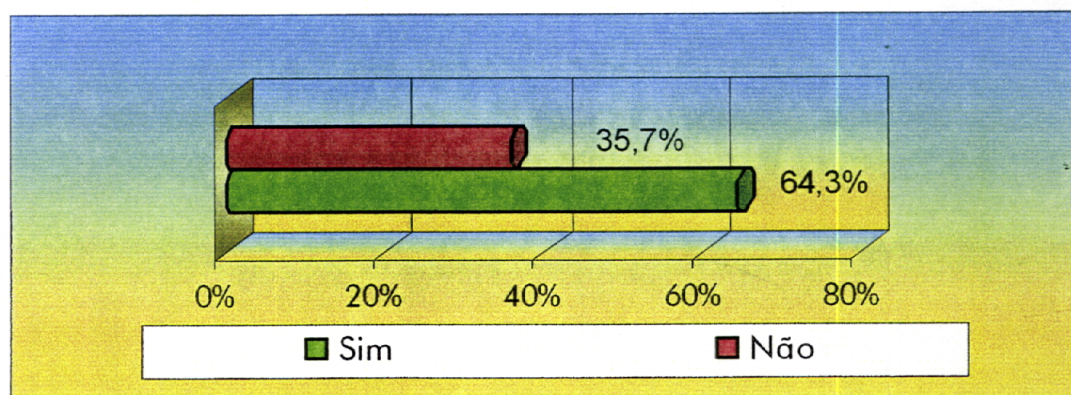
No entanto, nas PME Excelência com Gestão do Conhecimento, as condições e processos de gestão da informação e do conhecimento (33,3%) são o aspecto principal a ter em conta e, só depois, as questões comportamentais e de gestão organizacional (11,1%). Já nas PME Excelência, o destaque vai, por igual, para os aspectos culturais (19%) e para as novas práticas de motivação das pessoas (19%), seguido do necessário apoio e envolvimento activo da gestão da organização (16,7%).

6.2.3.9. Projectos de Gestão do Conhecimento

Neste ponto fazemos uma abordagem acerca dos Projectos de Gestão do Conhecimento nas PME Excelência do Alentejo, sobre quatro pontos de vista: 1) Desenvolvimento de projectos de gestão do conhecimento (Gráfico 6.19); 2) Estado de desenvolvimento dos projectos (Gráfico 6.20); 3) Quem foi responsável pelo desenvolvimento dos projectos (Gráfico 6.21); e, 4) Houve estudo de custo/benefício antes do início do projecto (Gráfico 6.22).

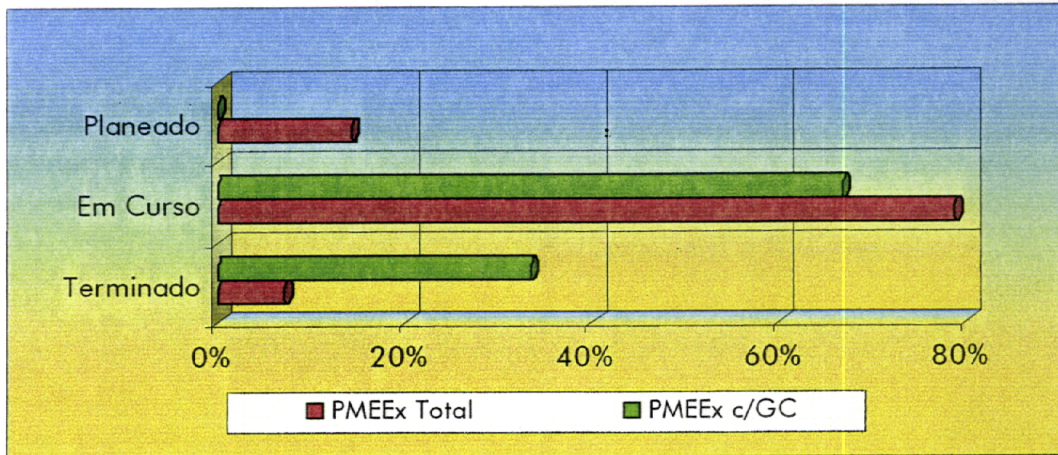
Relativamente ao primeiro aspecto, podemos afirmar que a maioria das PME Excelência, mais concretamente 64,3 %, desenvolve, desenvolveu ou pensa desenvolver, projectos de gestão do conhecimento. Este é um aspecto extremamente positivo, quando comparado com os 57,1% (Gráfico 6.12) de PME que afirmavam não fazer gestão do conhecimento e, por outro lado, confirma os 35,7 % (Gráfico 6.11) de respostas que referiam nunca ter ouvido falar da gestão do conhecimento.

GRÁFICO 6.19 - Desenvolvimento de Projectos de Gestão do Conhecimento



No segundo aspecto, estado de desenvolvimento dos projectos, podemos referir que a esmagadora maioria dos projectos estão em curso, tanto nas PME Excelência (78,6%) como nas PME Excelência com Gestão do Conhecimento (66,7%). No que respeita aos projectos em fase de planeamento, todos eles pertencem a PME Excelência que não fazem gestão do conhecimento.

GRÁFICO 6.20 - Estado de Desenvolvimento de Projectos de Gestão do Conhecimento



Nos terceiro e quarto aspectos, podemos sucintamente sublinhar a elevada percentagem de respostas que revelam desconhecimento sobre quem foi responsável pelo desenvolvimento do projecto - a empresa internamente ou um consultor externo - e sobre a existência ou não de estudo de custo benefício. No grupo das respostas que demonstram conhecimento nestas matérias, podemos concluir pelo recurso a consultores externos e pela ausência de estudo de custo/benefício antes do início do projecto.

GRÁFICO 6.21 - Responsáveis pelo Desenvolvimento dos Projectos de Gestão do Conhecimento

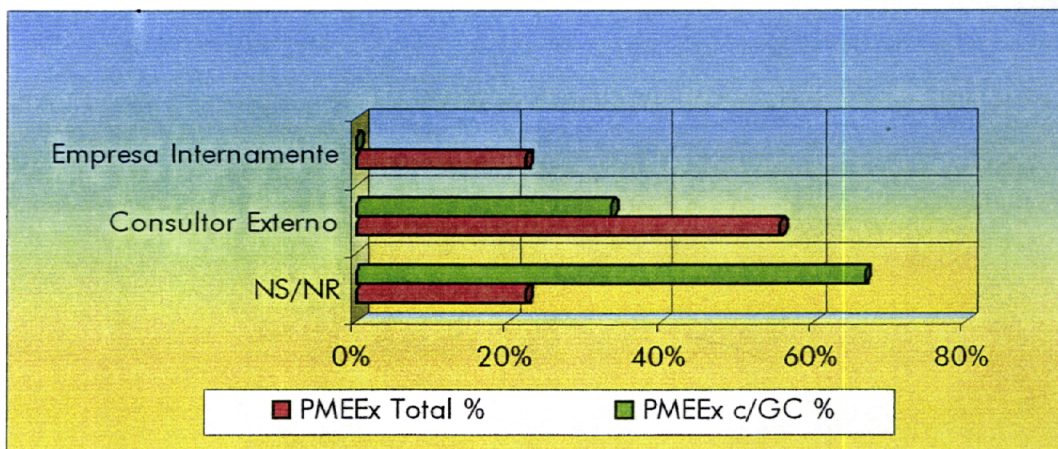
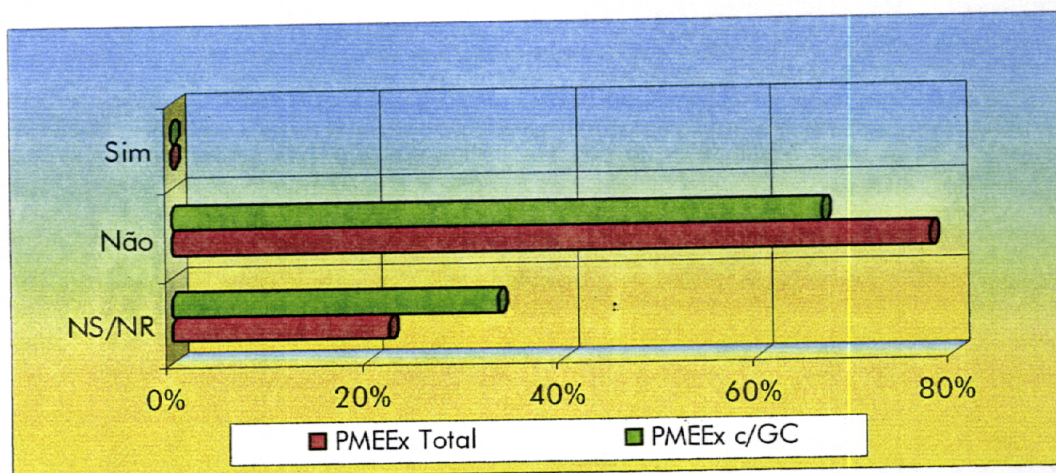


GRÁFICO 6.22 - Estudo Custo/Benefício nos Projectos de Gestão do Conhecimento



Finalmente, podemos descrever, de forma breve, os projectos de gestão do conhecimento das PME Excelência:

- Mapas de Conhecimento: Listas de contactos; Caracterização/conhecimento do perfil do cliente para acções de negócio;
- *Data Warehousing*: Bases de dados com informação relativa a clientes e fornecedores; Intervenções em projectos, identificando técnico, estado, tempos e datas, acções realizadas e por efectuar, etc.;
- *Brainstorming*: reuniões periódicas para reflexão e partilha das melhores práticas nas respectivas áreas funcionais;
- *Workflow*: Gestão da satisfação de clientes; Automatização do tratamento de reclamações de clientes; Processamento de informação para melhoria de processos;
- Aplicações de gestão integrada da empresa;
- Repositório de Informação relevante para o desenvolvimento e gestão do negócio: legislação, procedimentos e conteúdos funcionais, normas de qualidade, etc.;
- *Help Desk*: Gestão de problemas.

6.2.4. Tipos do Conhecimento

6.2.4.1. Registo e Partilha do Conhecimento

A nossa atenção neste ponto centrou-se em dois aspectos. Em primeiro lugar, saber se o registo e a partilha do conhecimento é rotina na organização (Gráfico 6.23). Em segundo, questionar se o capital intelectual é medido regularmente e valorizado (Gráfico 6.24).

Face às respostas obtidas, o registo e a partilha do conhecimento constituem uma rotina das PME Excelência do Alentejo (78,6%) e uma prática das PME Excelência que fazem gestão do

conhecimento (100%). Contudo, o capital intelectual não é medido regularmente e valorizado em mais de *dois terços* das organizações. Apenas 28,6% das PME Excelência e 33,3% das organizações que fazem gestão do conhecimento afirmam ter preocupações com este aspecto. Como veremos, mais adiante, as PME valorizaram o conhecimento tácito individual mas não estão preocupadas com a perda de conhecimento derivada da saída de pessoal.

GRÁFICO 6.23 - Rotina de Registo e Partilha do Conhecimento

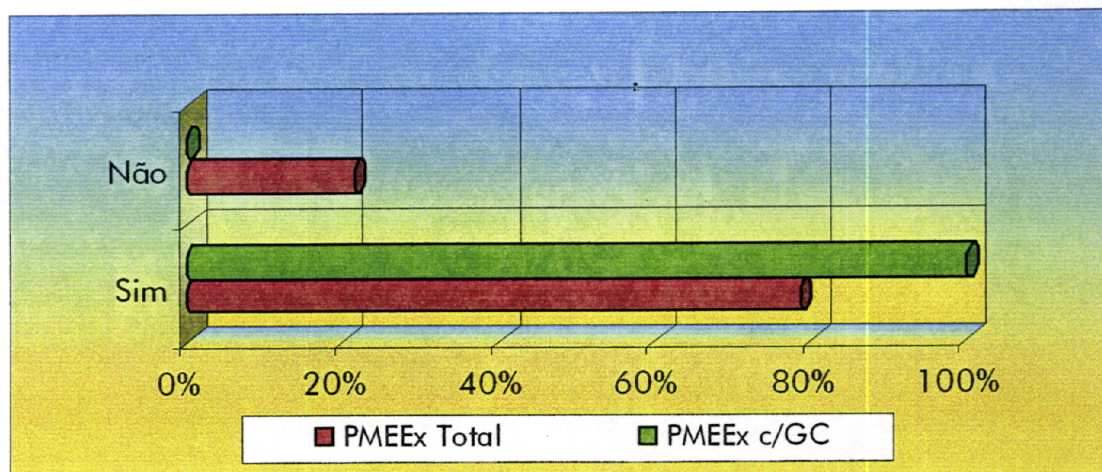
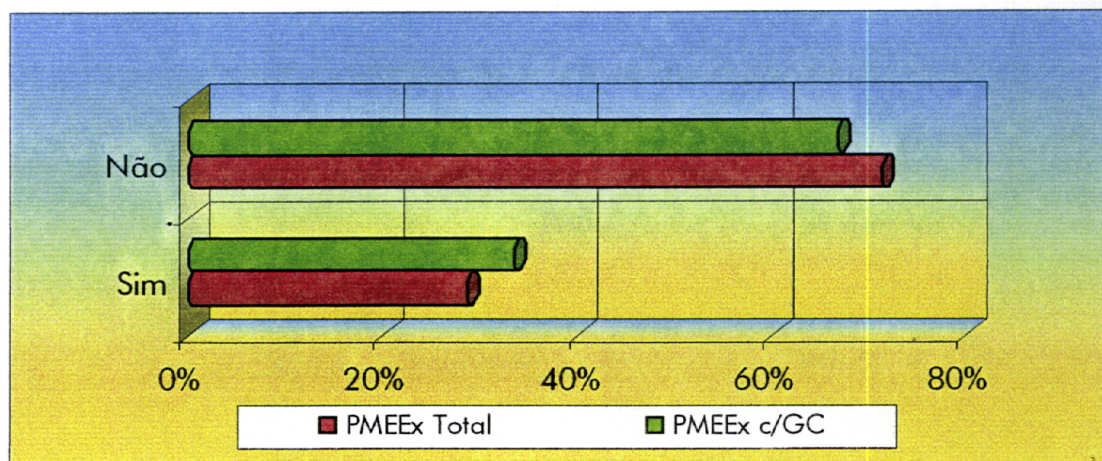


GRÁFICO 6.24 - Medição e Valorização do Capital Intelectual



6.2.4.2. A Importância dos Tipos de Conhecimento

Ao avaliar a importância que as PME Excelência (Gráfico 6.25) atribuem a diferentes tipos de conhecimento, constatou-se que a maioria considera o conhecimento sobre os clientes (36%),

GRÁFICO 6.25 - Tipos de Conhecimento e Graus de Importância nas PMEEEx Total

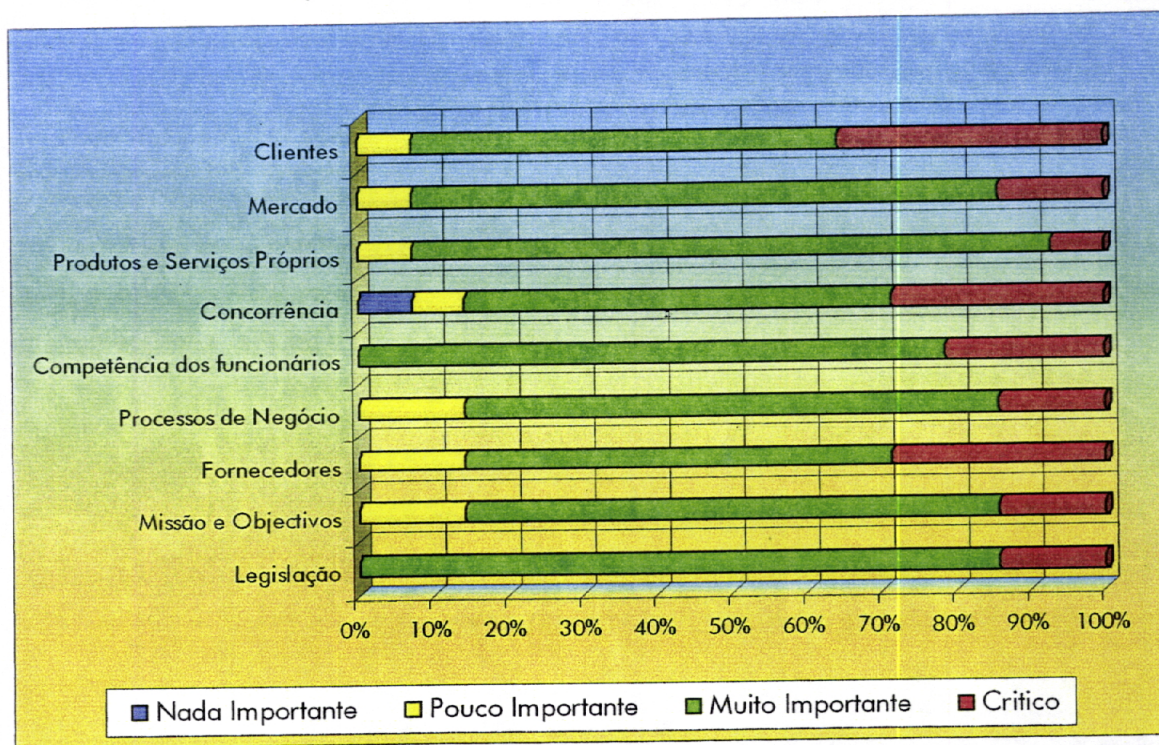
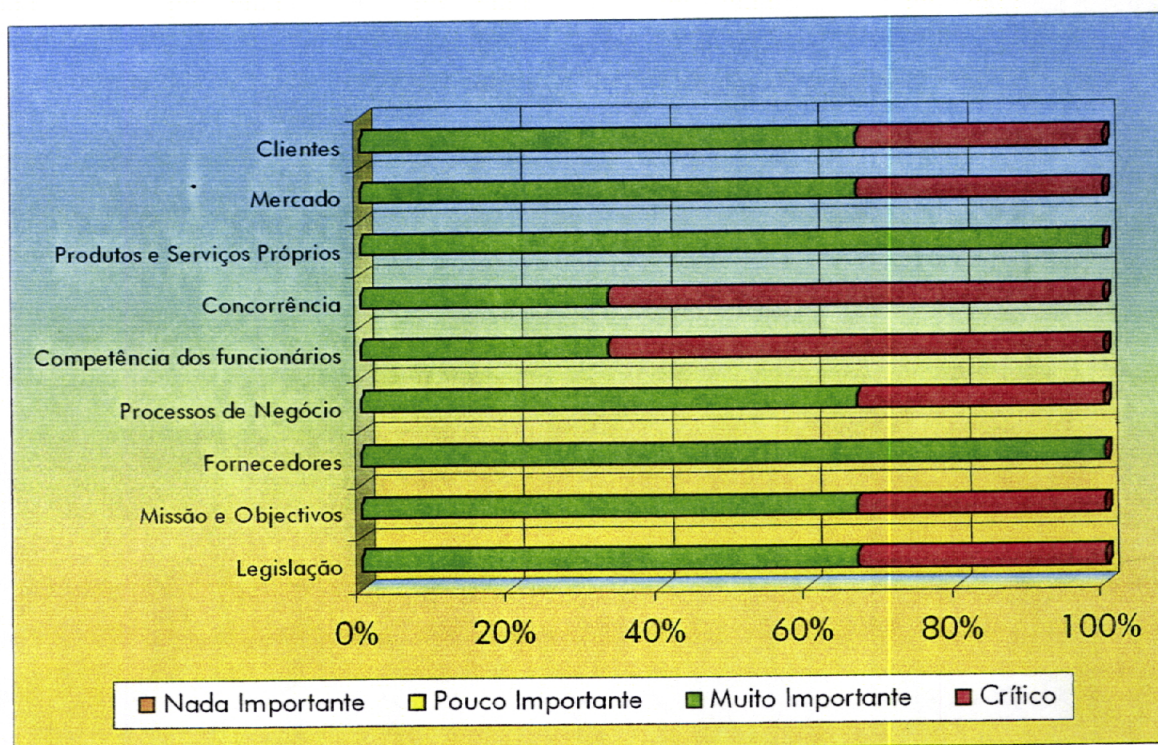


GRÁFICO 6.26 - Tipos de Conhecimento e Graus de Importância nas PMEEEx c/GC



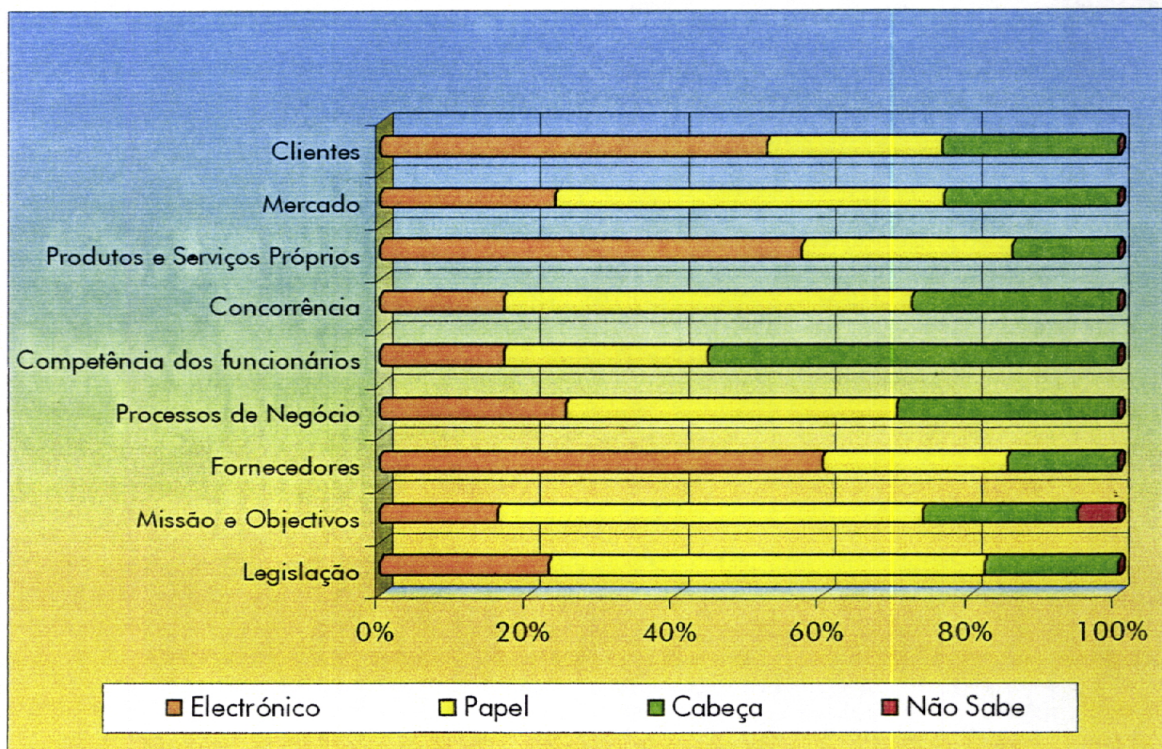
a concorrência (29%) e os fornecedores (29%) como *críticos*, sendo atribuída *muita importância* ao quadro legal do negócio (86%), aos produtos e serviços próprios (86%), ao mercado conseguido e não conseguido (79%), à competência dos funcionários (79%) aos processos de negócio (71%) e à missão e objectivos da organização (71%).

As PME Excelência com Gestão do Conhecimento (Gráfico 6.26), por sua vez, elegem como *críticos* os conhecimentos sobre a competência dos funcionários (67%) e a concorrência (67%), sendo atribuída *muita importância* aos produtos e serviços próprios (100%) e aos fornecedores (100%). A diferença essencial reside no tipo de conhecimento eleito como o mais crítico: clientes (PMEEEx Total) e competências dos trabalhadores (PMEEEx c/CG).

6.2.4.3. Formatos de Armazenamento dos Diferentes Tipos de Conhecimento

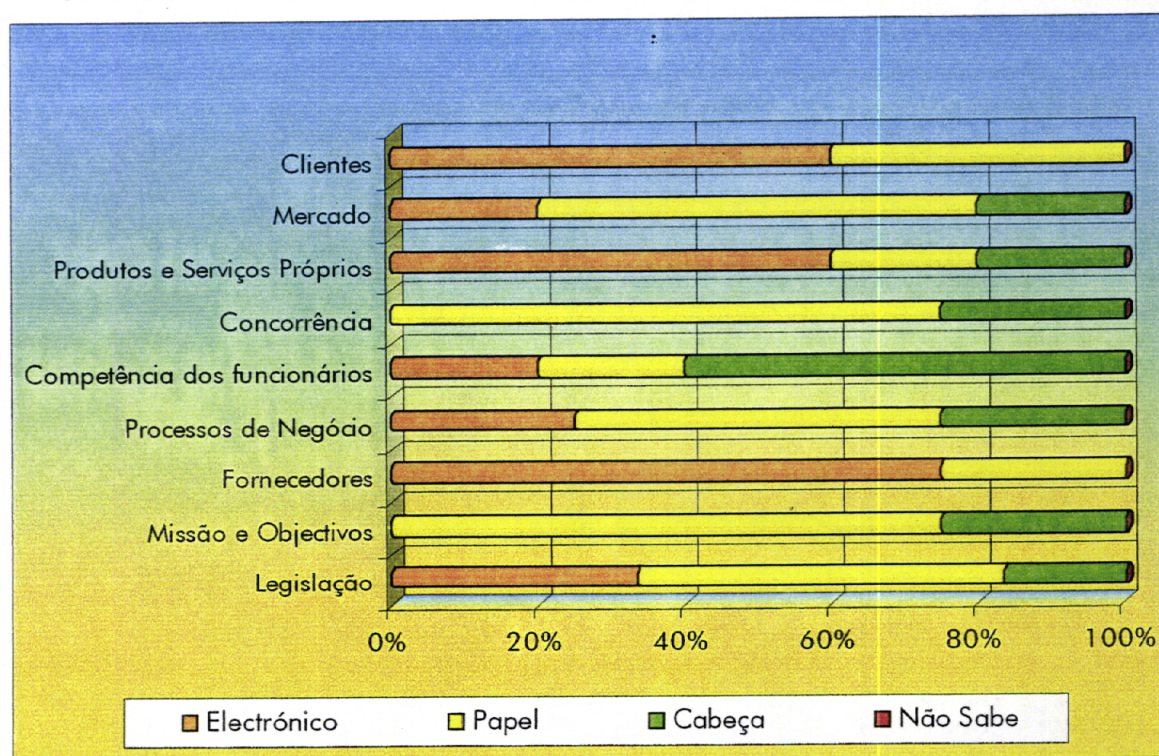
Os suportes mais utilizados para armazenar os diferentes tipos de conhecimento, sobretudo os considerados mais críticos e de maior importância, como vimos anteriormente, pelas PME Excelência, já são de natureza electrónica (Gráfico 6.27). É o caso dos conhecimentos relativos aos produtos e serviços próprios, fornecedores e clientes. Contudo, os conhecimentos relativos às competências dos trabalhadores permanecem, maioritariamente (56%), na cabeça do "proprietário" da organização.

GRÁFICO 6.27 - Formatos de Armazenamento do Conhecimento nas PMEEEx Total



O panorama apresentado para as PME Excelência com Gestão do Conhecimento (Gráfico 6.28) não se alterando globalmente, altera-se substancialmente, dado que os formatos utilizados para armazenar os conhecimentos críticos, competências dos trabalhadores e concorrência, são, sobretudo, a *cabeça* e o *papel*, respectivamente. Os conhecimentos relativos aos fornecedores, produtos e serviços próprios e clientes são, em grande medida, armazenados já em suporte electrónico.

GRÁFICO 6.28 - Formatos de Armazenamento do Conhecimento nas PMEE c/GC



6.2.4.4. Importância do Conhecimento Tácito

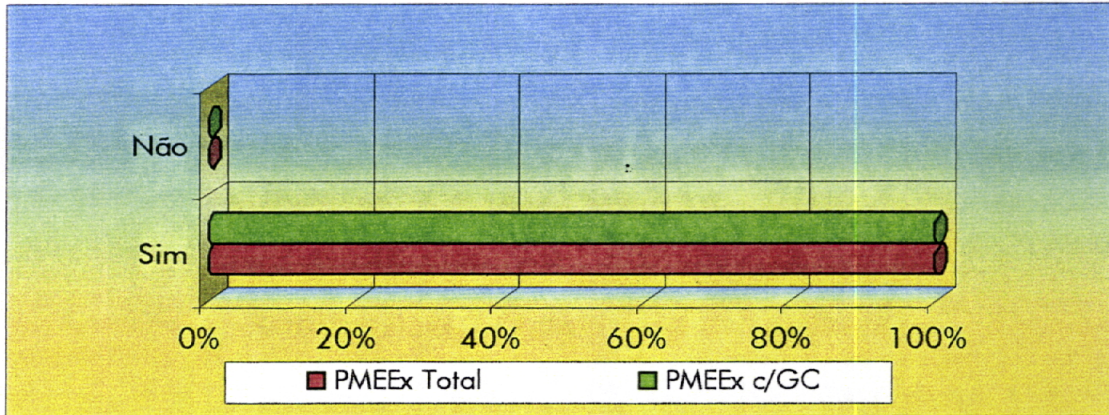
A importância, para a empresa, do conhecimento existente nas pessoas, o seu *Know-how*, visão, ideias, valores, não é ignorada por ninguém e faz o pleno de respostas positivas nas PME Excelência com e sem gestão do conhecimento (Gráfico 6.29).

As razões apontadas para este reconhecimento da importância do conhecimento tácito para o desempenho organizacional, são as seguintes:

- Potencia a mudança e a inovação na organização;
- O mais importante numa organização são os recursos humanos;
- Traz ideias e valores que ajudam a organização a avançar;
- Permite rentabilizar o negócio;

- Vital na estratégia do negócio e no aumento da produtividade;
- Obtenção do melhor proveito ao menor custo;
- Permite troca de conhecimentos.

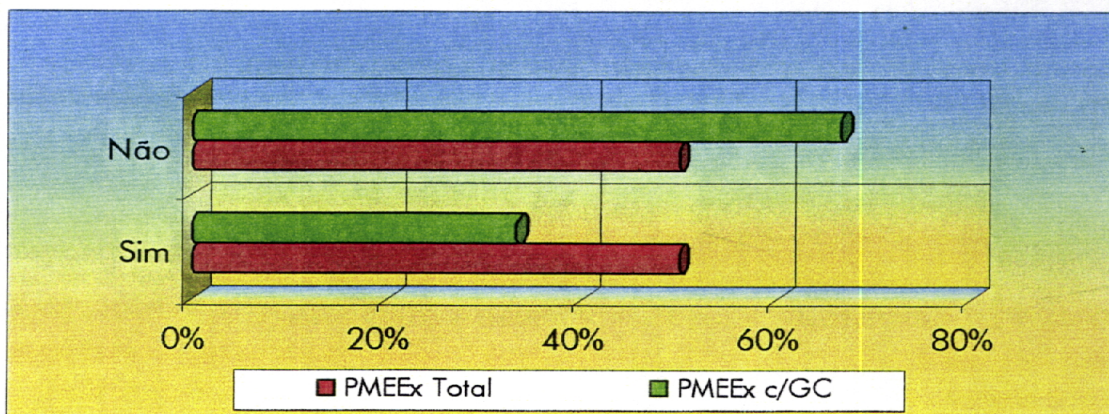
GRÁFICO 6.29 - Importância do Conhecimento Tácito nas PME Excelência



No entanto, e apesar do reconhecimento da importância do conhecimento individual para o desempenho organizacional, verifica-se (Gráfico 6.30) uma tendência bastante acentuada nas PME Excelência que fazem gestão do conhecimento (66,7%) para referir que a saída de pessoas da organização não significa, necessariamente, perda de conhecimento dado que "é uma situação própria do mercado e a empresa tem alternativas imediatas para substituir as pessoas que saírem". Há por outro lado, os que reconhecem que "em determinadas situações a saída de pessoas pode pôr em causa o normal funcionamento da organização" e que "a substituição exige formação".

As PME Excelência, por sua vez, estão divididas sobre esta questão do abandono da organização e os eventuais impactos negativos no conhecimento organizacional.

GRÁFICO 6.30 - Saída de Pessoas vs Perda de Conhecimento Organizacional

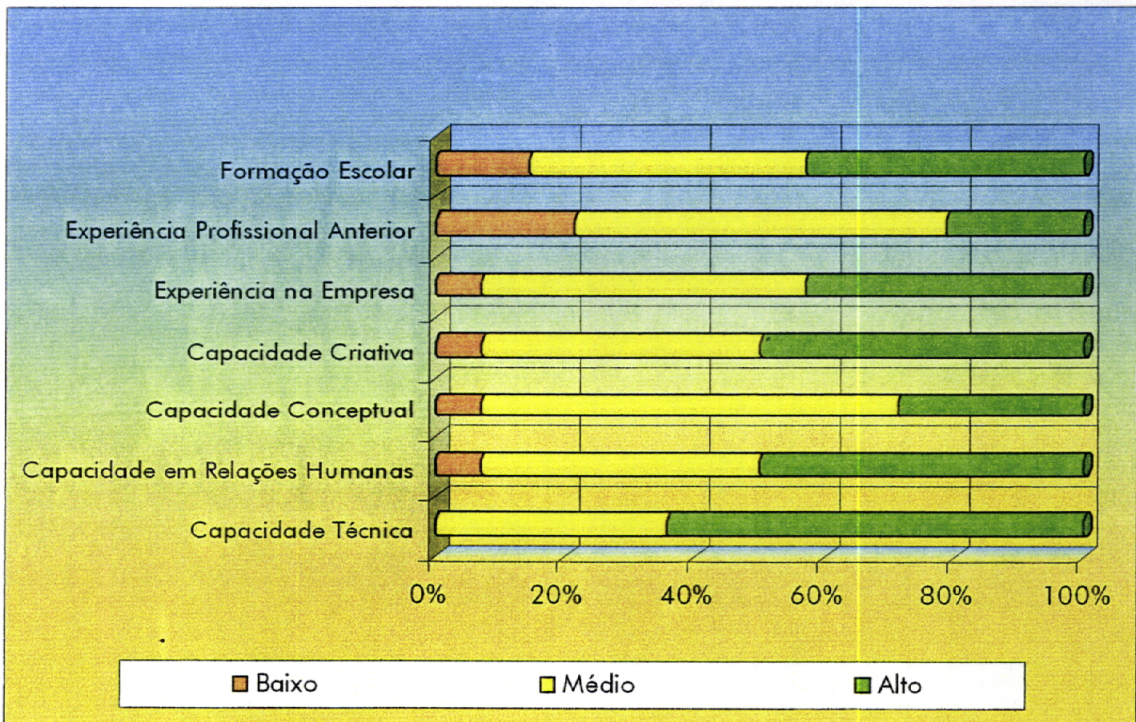


6.2.5. Fontes de Conhecimento

6.2.5.1. Conhecimento Requerido pela Organização

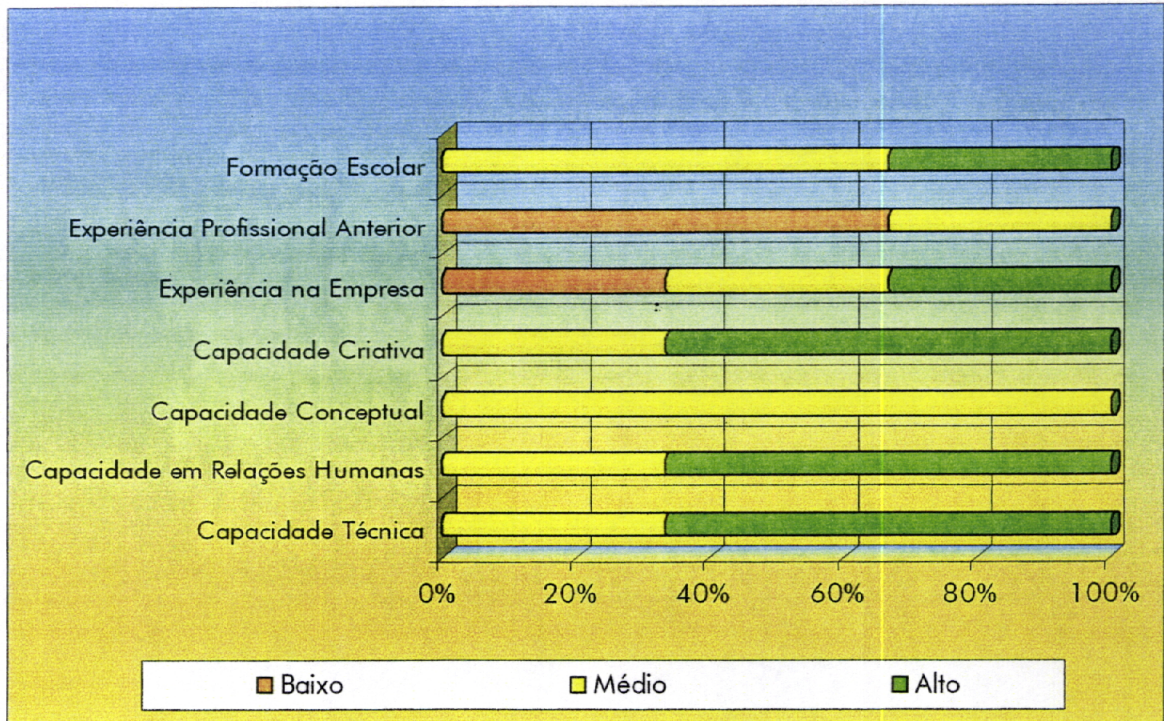
Na identificação das formas de aquisição de conhecimento das PME Excelência que são utilizadas nos cargos dos inquiridos (Gráfico 6.31), destaca-se em primeiro lugar, a capacidade técnica (64%), seguida da capacidade criativa (50%) e da capacidade em relações humanas (50%). É importante destacar que a capacidade conceptual (29%) e a experiência profissional anterior (21%) são as formas de aquisição do conhecimento menos citadas pelos respondentes.

GRÁFICO 6.31 - Nível de Conhecimento Requerido pelas PMEEEx Total



As formas de aquisição de conhecimento das PME Excelência com Gestão do Conhecimento, utilizadas nos cargos dos inquiridos (Gráfico 6.32), são, igualmente, a capacidade técnica, a capacidade criativa e a capacidade em relações humanas, cada uma com 67% das respostas. É, igualmente, importante destacar que a capacidade conceptual e a experiência profissional anterior são as formas de aquisição do conhecimento que não merecem qualquer citação por parte dos entrevistados. Por outro lado, a experiência profissional anterior merece mesmo um conjunto significativo de respostas (67%) no sentido do seu baixo contributo como forma de aquisição de conhecimento requerido pela organização.

GRÁFICO 6.32 - Nível de Conhecimento Requerido pelas PMEEEx c/GC



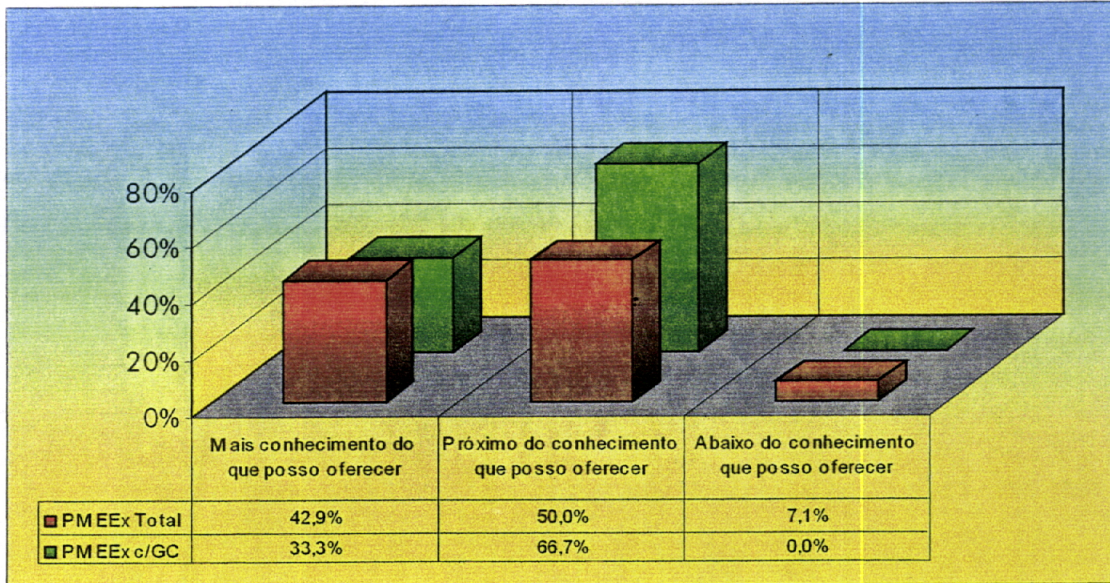
6.2.5.2. Conhecimento Procurado pela Organização

A questão tem o objectivo de mensurar o quanto difere o nível de conhecimento exigido pelas organizações em relação ao nível de conhecimento que as pessoas percebem possuir. Assim, para a esmagadora maioria das pessoas – metade (50%) nas PMEEEx Total e 66,7% nas PMEEEx c/GC – essa diferença é pequena, ou seja, o exigido está próximo do que elas podem oferecer. No entanto, 42,9% das PME Excelência e 33,3% das PME Excelência com Gestão do Conhecimento exigem mais conhecimento do que aquele que as pessoas podem oferecer.

Por seu turno, a exigência de um nível de conhecimento abaixo do que é oferecido pelas pessoas, praticamente não tem expressão nas PME Excelência.

Este aspecto, de desajustamento de níveis de conhecimento exigido e oferecido, vem de encontro à necessidade contingencial das organizações de desenvolvimento de mais competências de gestão para promover o conhecimento e capacidades, dado o nível de turbulência ambiental e de competitividade. A desfasagem do que se é e o que é preciso ser, no caso desta investigação, envolve, sobretudo, nas PME Excelência cinquenta por cento dos casos. A desfasagem identificada é suficientemente importante para que as organizações sejam consideradas como possuidoras de conhecimento aquém do mercado.

GRÁFICO 6.33 - Nível de Conhecimento Efectivamente Procurado pelas PME Excelência



6.2.5.3. Conhecimento Utilizado pela Organização

Os tipos de conhecimento mais utilizados, pelos inquiridos no desempenho das suas atribuições, foram, no caso das PME Excelência (Gráfico 6.34), os seguintes: em primeiro lugar, a capacidade técnica (57%); em segundo lugar, a experiência na empresa (43%); e, em terceiro lugar, a experiência profissional anterior (36%) e a capacidade em relações humanas (36%).

Aqui podemos observar a incongruência entre, por exemplo, a "experiência profissional anterior", que não é considerada como umas das principais fontes de aquisição de conhecimento na organização (Gráfico 6.31) e agora aparece entre os tipos de conhecimento mais utilizados no desempenho das funções de gestão. Outro exemplo, de sinal contrário, é o da "capacidade criativa", considerada uma importante fonte de aquisição de conhecimento (50% de respostas), não figura agora entre os principais tipos de conhecimento utilizados no desempenho das atribuições da organização.

No que respeita às PME Excelência com Gestão do Conhecimento (Gráfico 6.35), os tipos de conhecimento mais utilizados são a formação escolar, a experiência na empresa e a experiência profissional anterior, cada uma com quase setenta por cento das respostas (67%). Temos, assim, um expressivo e significativo desajustamento entre as fontes de aquisição do conhecimento requerido pela organização e os tipos de conhecimento mais utilizados no desempenho organizacional, dado que, os tipos de conhecimento mais utilizados - referidos no Gráfico 6.35 - não estão entre as tipos de conhecimento mais requeridos pela organização - Gráfico 6.32 -, antes pelo contrário.

GRÁFICO 6.34 - Nível de Conhecimento Utilizado pelas PMEEEx Total

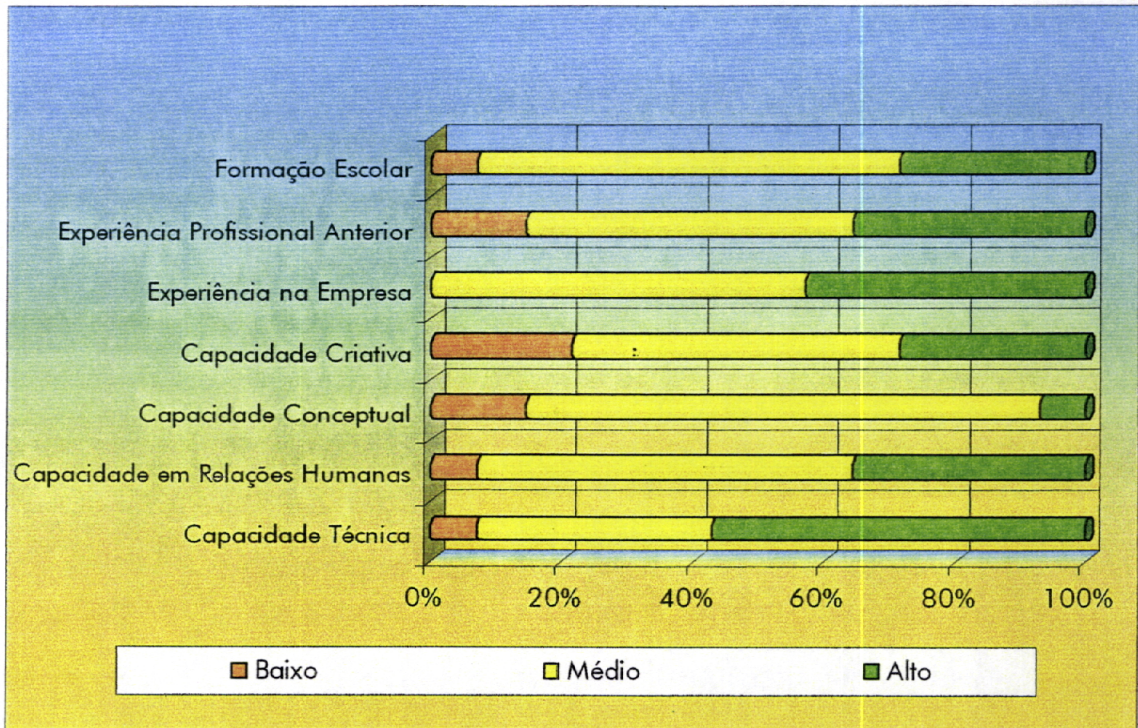
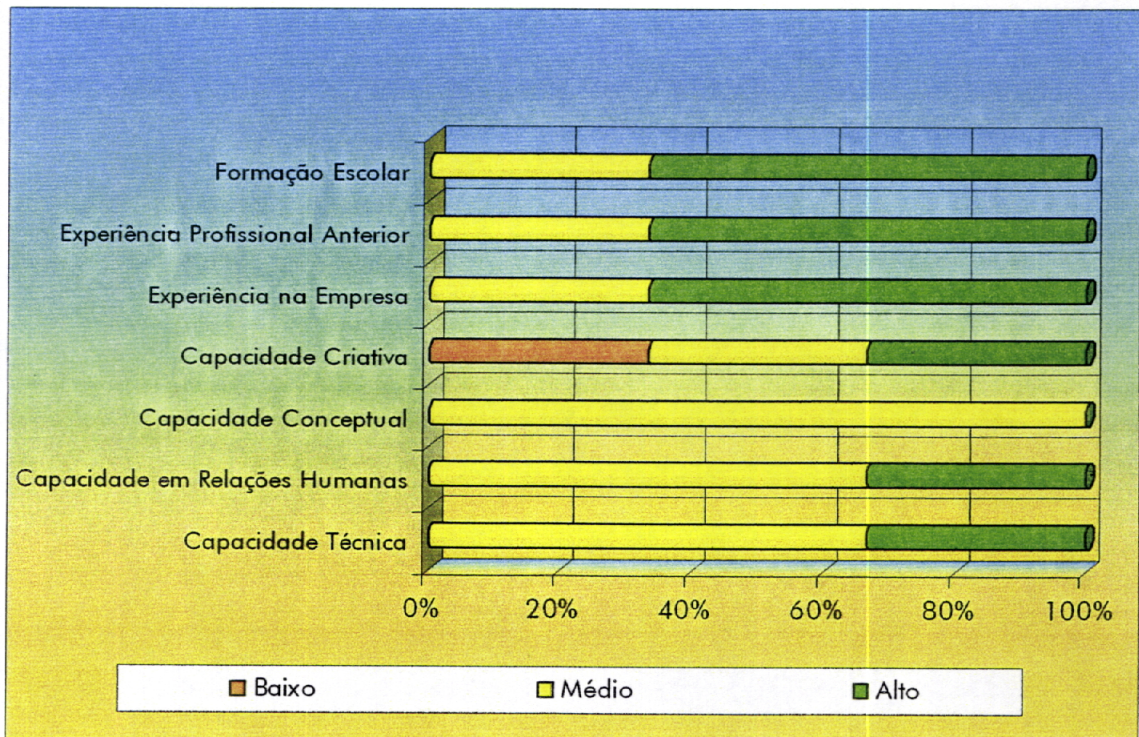


GRÁFICO 6.35 - Nível de Conhecimento Utilizado pelas PMEEEx c/GC



6.2.6. Uso do Conhecimento

6.2.6.1. Factores que Dificultam o Uso Pleno do Conhecimento

Esta questão pretendia identificar os factores que prejudicam o uso pleno do conhecimento. Para tanto, elaborou-se uma lista de possíveis factores, cujo significado era o seguinte:

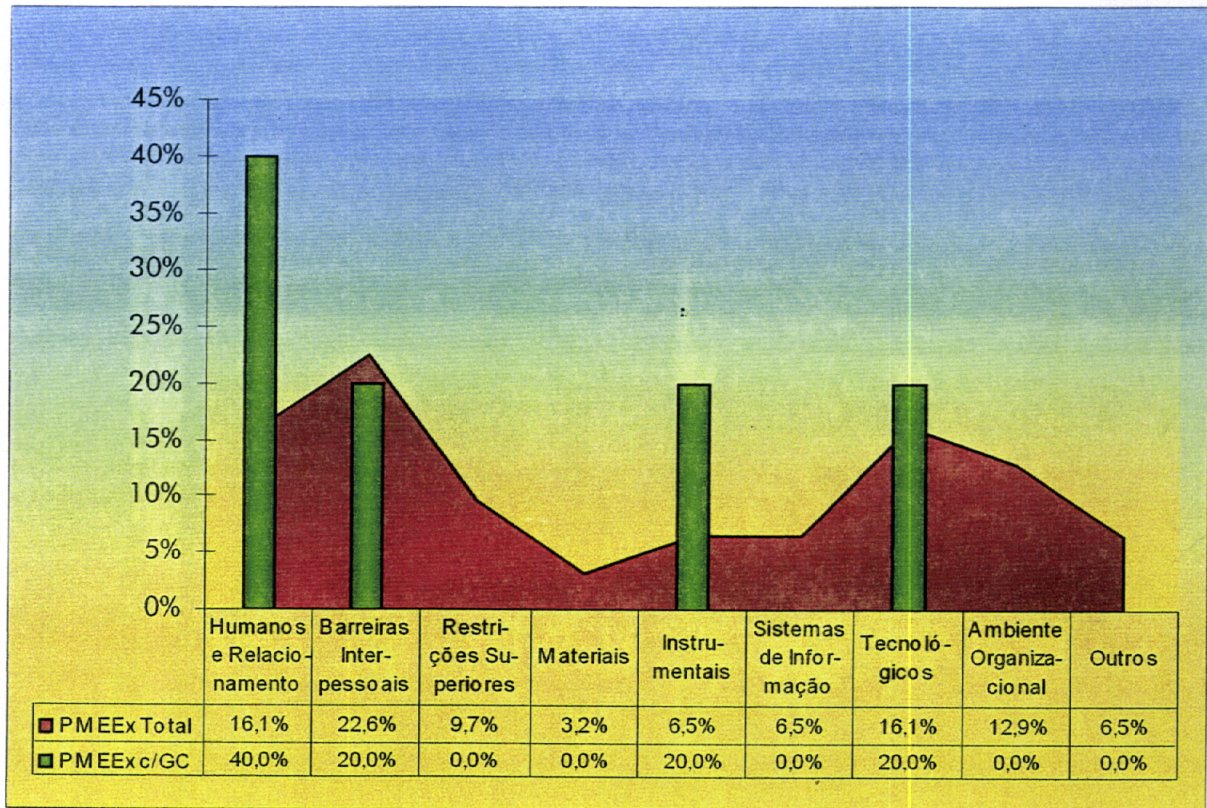
- Humanos e de Relacionamento: Mau relacionamento entre trabalhadores e entre estes e os clientes; centralização da tomada de decisão; deslealdade, inveja e falta de ética; ausência de formação em áreas específicas da organização.
- Barreiras Interpessoais: Falta de sintonia dos objectivos da organização e das equipas de trabalho; falta de profissionalismo em cargos chave; dificuldades de aceitação por parte dos trabalhadores mais antigos e entre sexos.
- Restrições de Superiores: Imposição da estrutura organizacional e de processos obsoletos; decisões que restringem as acções; resistências à mudança; ausência de desenvolvimento motivacional; gestão dos recursos humanos e avaliação do desempenho inadequadas.
- Materiais: Equipamentos ultrapassados e insuficiência de recursos financeiros dificultando o atendimento e a agilidade dos serviços necessários.
- Instrumentais: Alterações rápidas nos procedimentos; falta de acções de formação profissional; ausência de participação em seminários e congressos.
- Sistemas de Informação: Dificil acesso à informação; deficiência e demora no processamento da informação; falta de formação para operar com o hardware e o software.
- Tecnológicos: equipamentos e processos antiquados e obsoletos; alto custo da tecnologia.
- Ambiente Organizacional: Cultura organizacional desfavorável para a partilha e uso da informação e do conhecimento.

Os resultados obtidos apontam, no caso das PME Excelência, como principais factores que condicionam o uso pleno do conhecimento nas organizações, os aspectos relacionados com as barreiras interpessoais (22,6%), os aspectos humanos e de relacionamento (16,1%), os tecnológicos (16%), o ambiente organizacional (12,9%) e as restrições dos superiores (9,7%).

As PME Excelência com Gestão do Conhecimento, apesar de globalmente seguirem a mesma tendência, colocam uma maior ênfase nos factores humanos e de relacionamento (40%) e elegem, por sua vez, os aspectos instrumentais (20%), a par dos tecnológicos e das barreiras interpessoais, como os principais factores que restringem o uso pleno do conhecimento.

As respostas demonstram, tal como a teoria e a literatura, que são muitos e de diversificadas origens os factores apontados como limitadores do uso pleno do conhecimento no seio das organizações: operacionais, tecnológicos, organizacionais, comportamentais, entre outros factores. O conhecimento é limitado pela resistência à mudança, pelos processos administrativos, condições de trabalho e instrumentais, por deficiências nos sistemas de informação e, também, nas relações entre conceitos e campos organizacionais onde não se consegue usar o conhecimento e as capacidades de forma plena e efectiva no trabalho.

GRÁFICO 6.36 - Factores que Dificultam o Uso Pleno do Conhecimento



6.2.6.2. Factores que Facilitam o Uso Pleno do Conhecimento

A questão pretendia identificar os factores que facilitam o uso pleno do conhecimento. Para tanto, tal como na questão anterior, elaborou-se uma lista de eventuais factores, cujo significado era, globalmente, o seguinte:

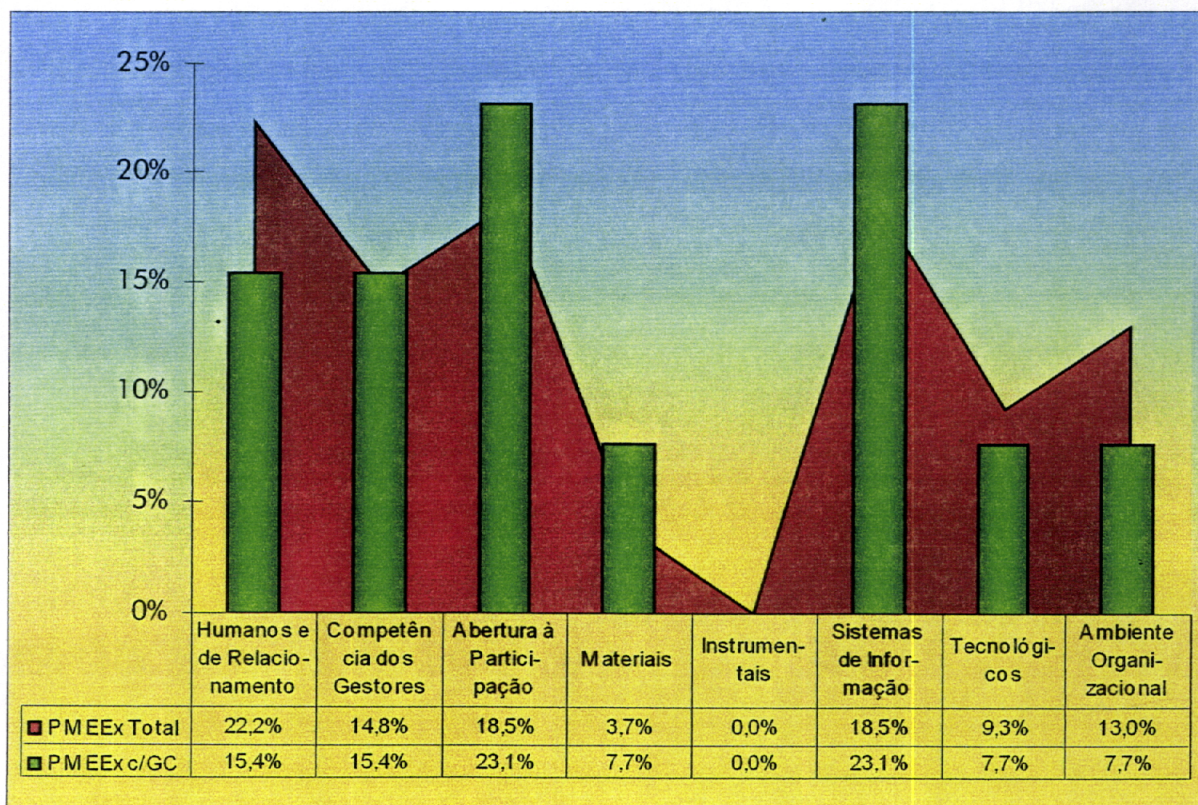
- Humanos e de Relacionamento: Bom relacionamento entre trabalhadores e entre estes e os clientes; descentralização da tomada de decisão; sintonia dos objectivos da organização e das equipas de trabalho; respeito entre as pessoas; clareza de objectivos.
- Competência dos Gestores: Busca de resultados através das pessoas; decisões que incentivam as acções; facilidade em externar capacidades; desenvolvimento motivacional; gestão dos recursos humanos e avaliação do desempenho constantes.
- Abertura à Participação: Disponibilidade para ouvir, debater, aprender e ensinar; consideração de sugestões apresentadas; promoção de encontros e debates de actividades.
- Materiais: Equipamentos de boa qualidade e recursos financeiros para atendimento de solicitação de materiais.
- Instrumentais: Procedimentos adequados; acções de formação profissional; participação em seminários e congressos.

- Sistemas de Informação: Acesso à informação e às novas tecnologias da informação e do conhecimento; facilidade no processamento da informação; conhecimento do mercado e dos concorrentes.
- Tecnológicos: Actualização tecnológica; hardware e software adequado permitindo a realização de tarefas que substituem vários dias de trabalho manual.
- Ambiente Organizacional: Cultura organizacional favorável para a partilha e uso da informação e do conhecimento.

De entre os factores apresentados, os identificados pelas PME Excelência, como os mais facilitadores do uso do conhecimento são os humanos e de relacionamento (22,2%), a abertura à participação (18,5%), os sistemas de informação (18,5%), a competência dos gestores (14,8%) e o ambiente organizacional (13%). As PME Excelência com Gestão do Conhecimento apontam, igualmente, a abertura à participação (23%), os sistemas de informação (23%), os aspectos humanos e de relacionamento (15,4%) e a competência dos gestores (15,4%).

Em suma, estes resultados elegem como factores facilitadores do uso do conhecimento nas organizações os aspectos relacionados com o comportamento e a atitude das pessoas e da gestão, com a abertura e a cultura de participação da organização e com os sistemas de informação que permitam a gestão da informação e do conhecimento. Revelam, desta forma, coincidência com os aspectos referidos na literatura e mostram congruência com os resultados da questão anterior.

GRÁFICO 6.37 - Factores que Facilitam o Uso Pleno do Conhecimento



6.2.6.3. Senso Crítico Face ao Uso do Conhecimento

O senso crítico do inquirido em relação ao uso do seu conhecimento, foi analisado através de duas questões: 1) tinha um modo mais crítico de pensar, antes de ingressar na organização? 2) defina a sua posição crítica ou conformista em relação ao uso do conhecimento na organização.

GRÁFICO 6.38 - Tinha um Modo mais Crítico de Pensar Antes de Ingressar na Organização?

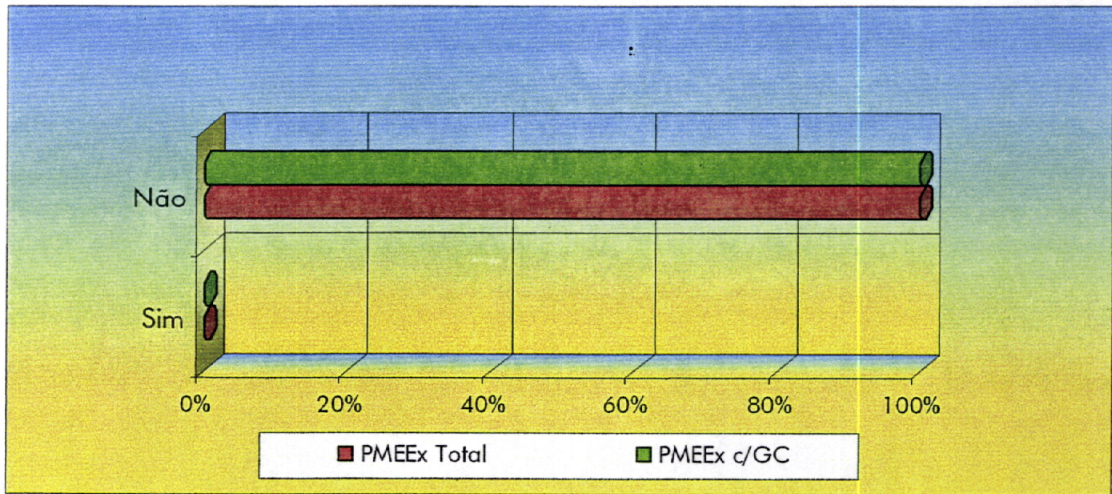
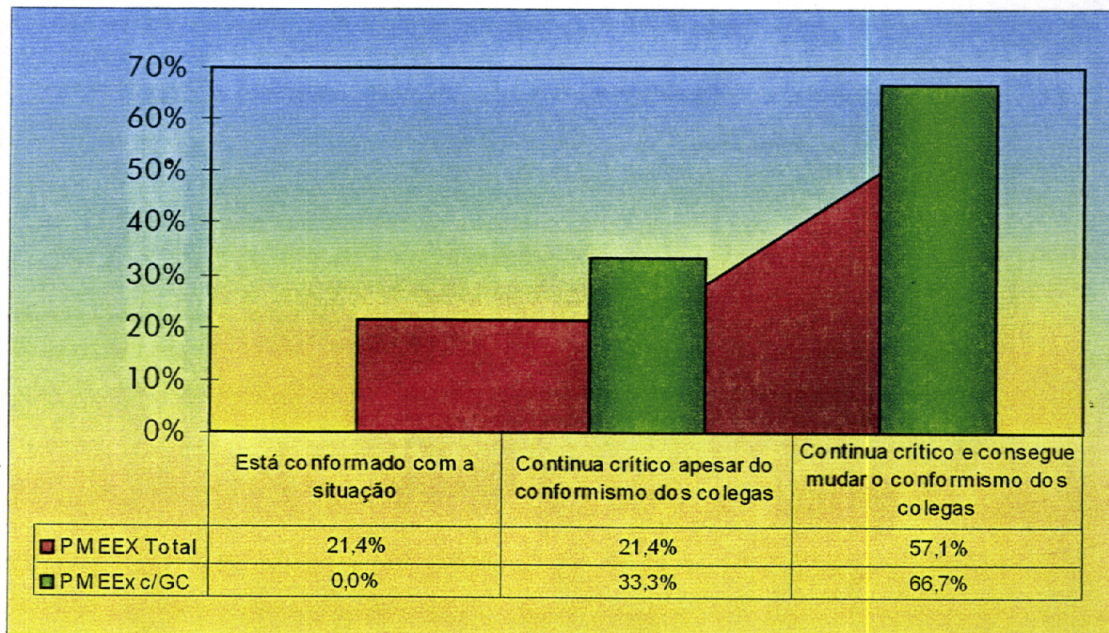


GRÁFICO 6.39 - Posição Crítica e Conformista em relação ao Uso do Conhecimento

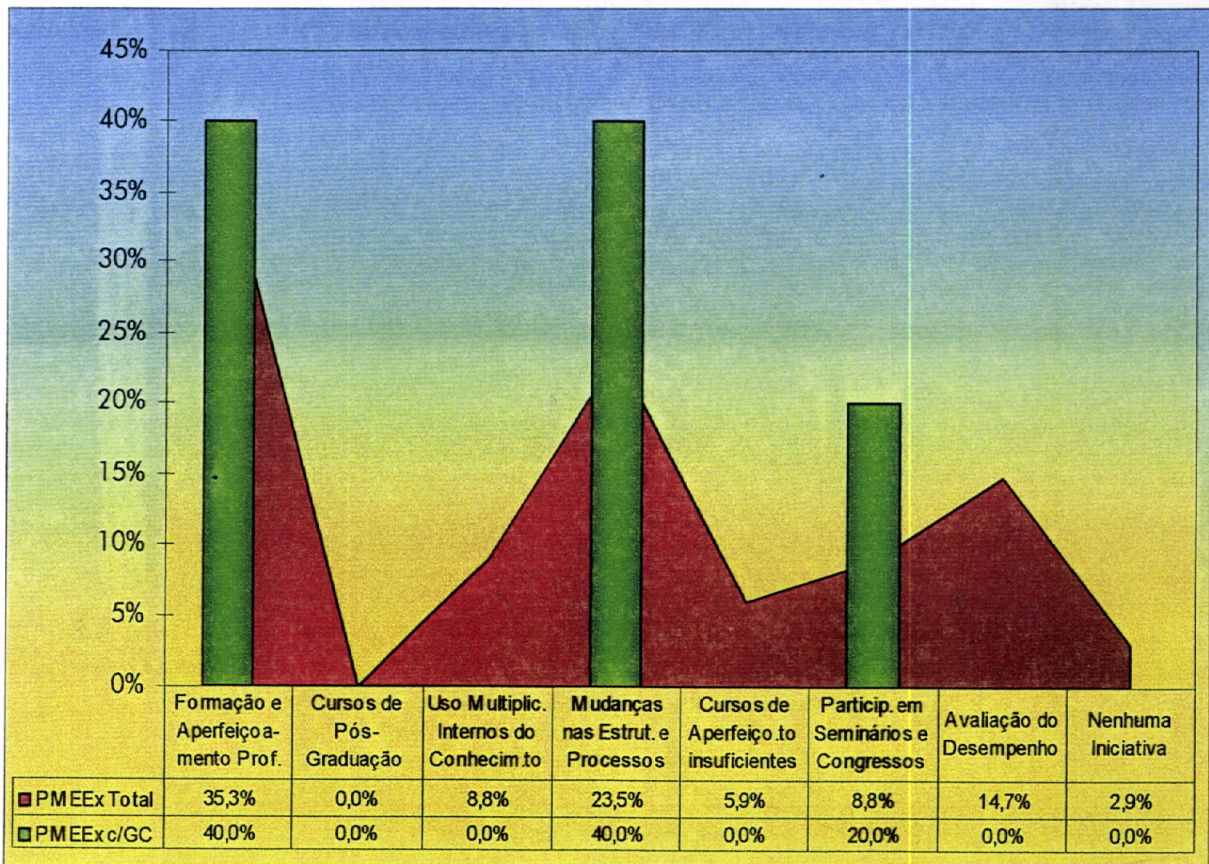


Os resultados evidenciam que nenhum dos inquiridos tinha um modo mais crítico de pensar, antes de ingressar na organização, comparativamente com o senso crítico actual (Gráfico 6.38). Por outro lado, a larga maioria dos inquiridos revela uma posição crítica apesar do conformismo dos colegas, conseguindo mesmo mudar o conformismo destes (Gráfico 6.39). Esta atitude sugere uma disposição para o trabalho e apoio às condições de mudança, apesar das limitações organizacionais existentes.

6.2.6.4. Iniciativas para Aproximar o Conhecimento Existente do Procurado

As iniciativas a que as PME Excelência recorrem, para reduzir a diferença entre o nível de conhecimento que os trabalhadores possuem e o nível de conhecimento que a organização necessita para as suas actividades, são, sobretudo, as acções de formação e aperfeiçoamento profissional e a mudança de estrutura e ou processos.

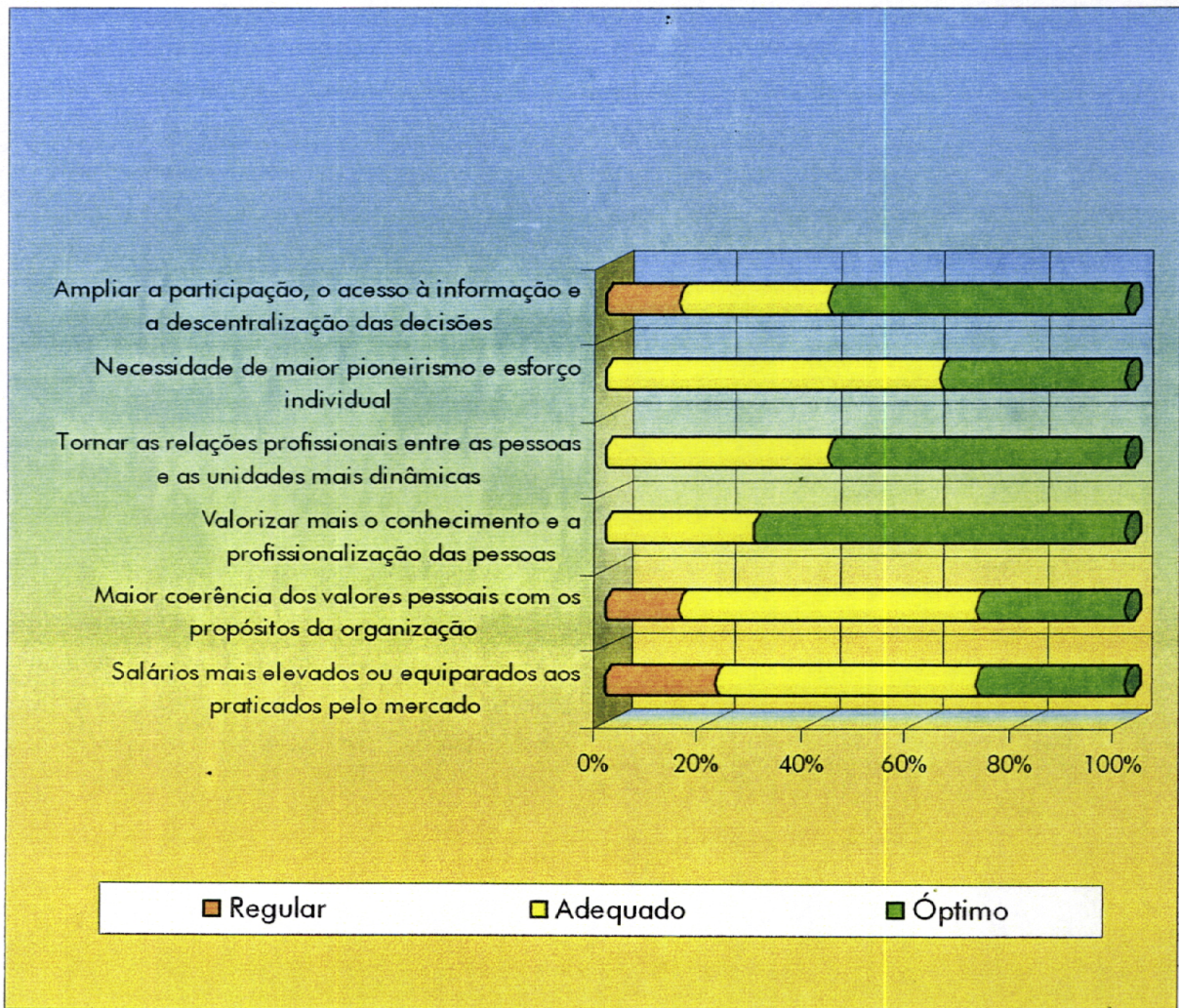
GRÁFICO 6.40 - Iniciativas para Reduzir a Diferença entre o Conhecimento Existente e Procurado



6.2.6.5. Factores que Estimulam o Uso Pleno do Conhecimento

Os principais factores óptimos apontados para estimular o uso do conhecimento nas PME Excelência (Gráfico 6.41), foram: valorizar mais o conhecimento e a profissionalização das pessoas (71%); ampliar a participação, o acesso à informação e a descentralização das decisões (57%); e, tornar as relações profissionais entre as pessoas e as unidades mais dinâmicas (57%).

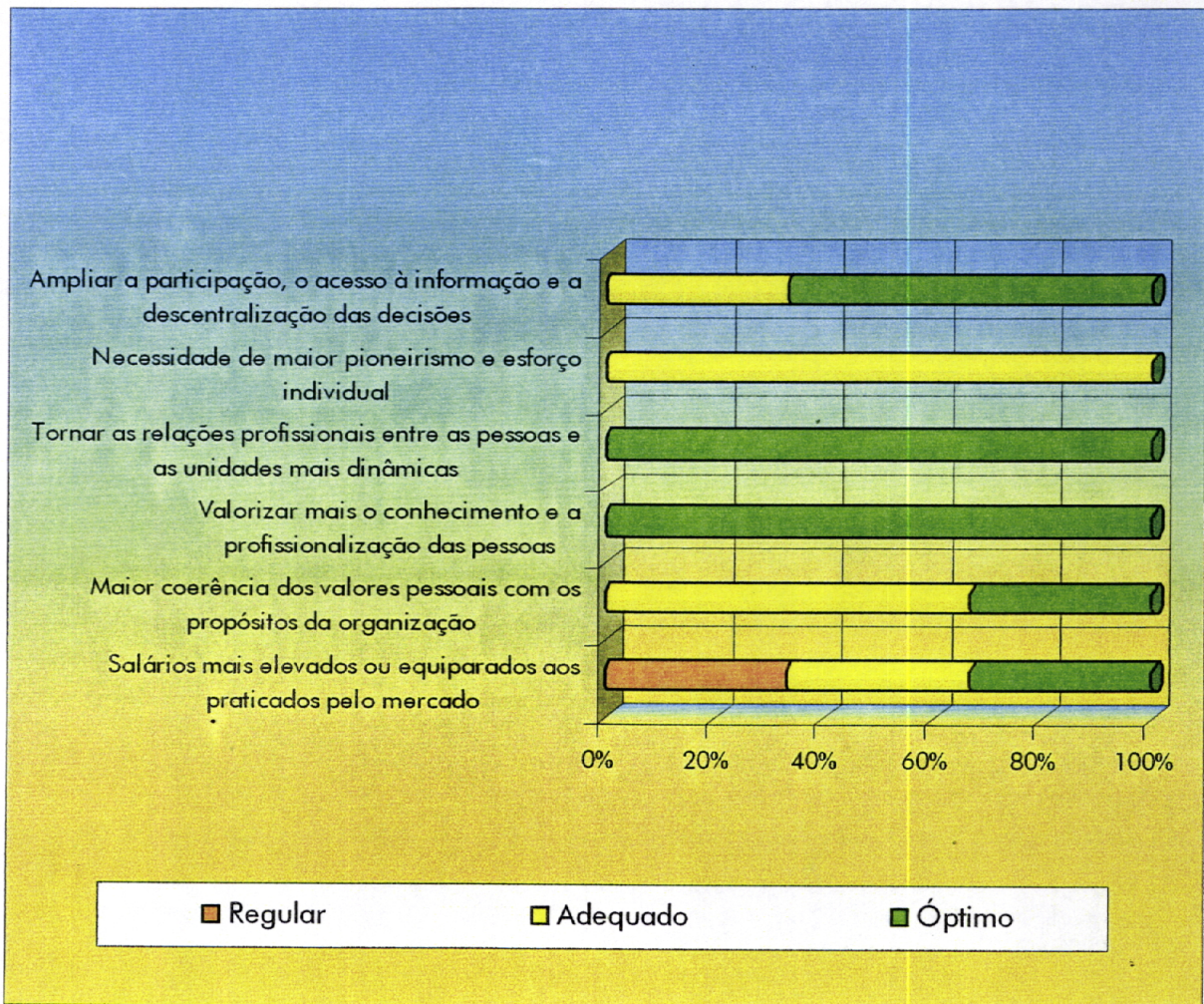
GRÁFICO 6.41 - Factores a Estimular para o Uso Pleno do Conhecimento nas PMEE Total



As PME Excelência com Gestão do Conhecimento (Gráfico 6.42), apontam, igualmente, os mesmos factores óptimos que devem ser estimulados no uso do conhecimento, só que com uma maior concentração de respostas: valorizar mais o conhecimento e a profissionalização das pessoas (100%); tornar as relações profissionais entre as pessoas e as unidades mais dinâmicas (100%); e, ampliar a participação, o acesso à informação e a descentralização das decisões (67%).

Percebe-se que os processos e procedimentos administrativos apontam no sentido de alguns aperfeiçoamentos organizacionais da gestão do conhecimento, apesar de poderem ser considerados também como inseridos em padrões cognitivos internos, tais como: valores, crenças, estilos de gestão, interesses e conhecimento. Identifica-se, aqui, a necessidade de mais estudos, que possam ampliar a compreensão sobre a perspectiva de busca de mais conhecimento para adaptação organizacional e incremento de condições e recursos internos, que determinam a sobrevivência e a competitividade das organizações. Apesar de óbvio, este processo sofre restrições destes condicionantes, assim como todas as demais áreas da organização que acabam restringidas nas suas acções e posicionamentos efectivos.

GRÁFICO 6.42 - Factores a Estimular para o Uso Pleno do Conhecimento nas PMEEs c/GC



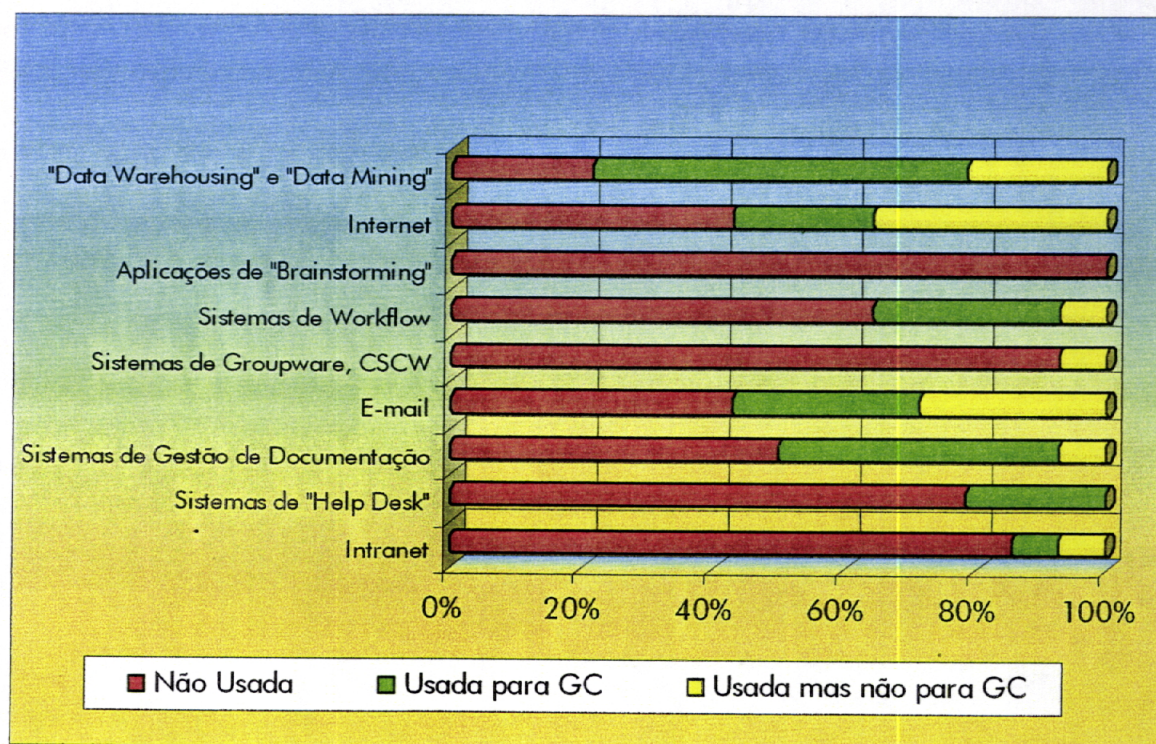
6.2.7. Tecnologias da Informação e do Conhecimento e Gestão do Conhecimento

6.2.7.1. Utilização das TIC

As tecnologias mais usadas para suporte à gestão do conhecimento, nas PME Excelência (Gráfico 6.43), são: *data warehousing* e *data mining* (57%); sistemas de gestão de documentação (43%); sistemas de *workflow* (29%); e-mail (29%); internet (21%) e sistemas de *help desk* (21%).

Um dado a reter, prende-se com o facto de tecnologias como a internet e o e-mail, por exemplo, bastante divulgadas e difundidas nos dias de hoje, não serem, ainda, utilizadas por 43% das PME Excelência do Alentejo.

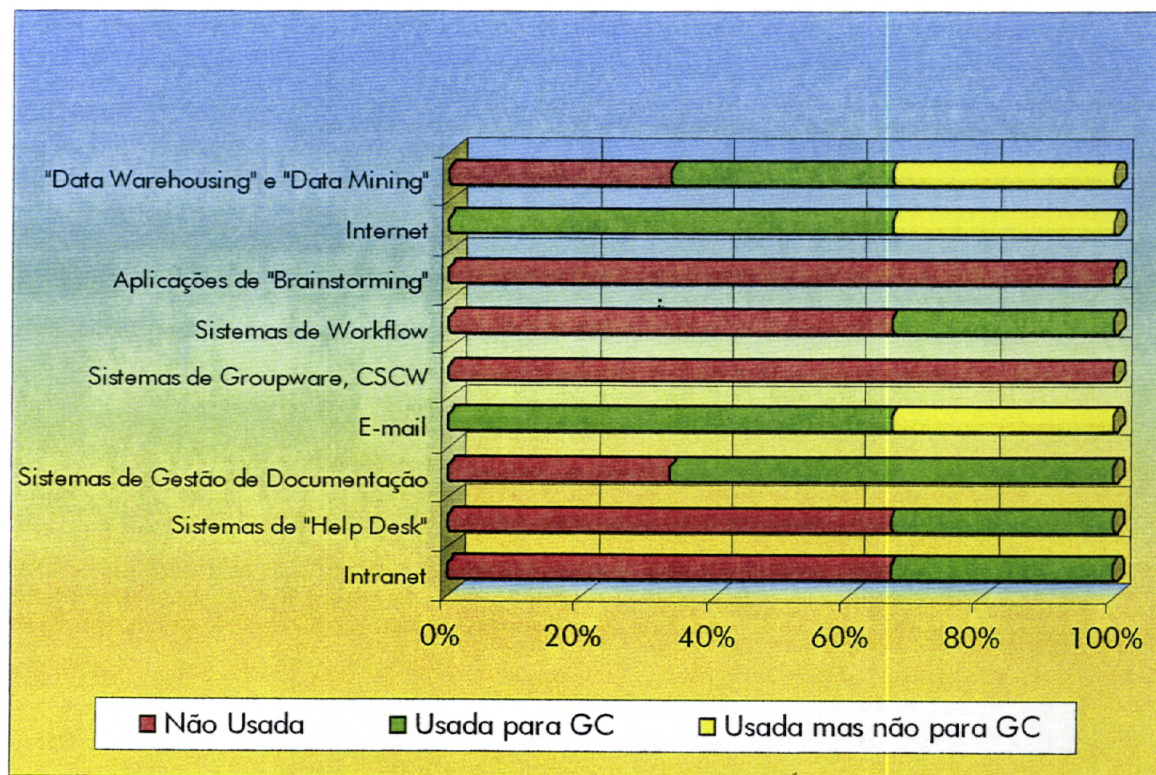
GRÁFICO 6.43 - Utilização das TIC nas PMEEEx Total



No que toca às PME Excelência que fazem Gestão do Conhecimento (Gráfico 6.44), as tecnologias mais usadas para suporte à gestão do conhecimento, são: internet (67%); e-mail (67%); sistemas de gestão de documentação (67%); sistemas de *workflow* (33%); sistemas de *help desk* (33%); *data warehousing* e *data mining* (33%); e, intranet (33%).

Por outro lado, um dado a realçar, neste grupo, por oposição ao total das PME Excelência, é o facto de todas as organizações usarem a internet e o e-mail.

GRÁFICO 6.44 - Utilização das TIC nas PMEE c/GC



6.2.7.2. Satisfação com a Utilização das TIC

Para abordar o grau de satisfação dos nossos inquiridos com as tecnologias usadas pelas PME Excelência, questionámos se a infra-estrutura tecnológica permite a partilha do conhecimento na organização e se os resultados obtidos com as tecnologias usadas satisfaziam os objectivos organizacionais.

Relativamente ao suporte dado pelas tecnologias de informação à gestão do conhecimento (Gráfico 6.45), a esmagadora maioria das PME Excelência é de opinião que a possibilidade de partilha de conhecimento organizacional, proporcionada pelas TIC utilizadas, é muito elevada. Não obstante esta opinião favorável, 21,4% acham precisamente o contrário.

A satisfação com as ferramentas usadas nas PME Excelência (Gráfico 6.46) não é muito convincente. As opiniões dividem-se entre o "muito" e o "parcialmente" e 14,3% das opiniões optam pelo "pouco" satisfeitas com os resultados obtidos pelas TIC à disposição da empresa. Já as PME Excelência que fazem Gestão do Conhecimento têm uma opinião mais favorável: 66,7% está muito satisfeita e 33,3% está parcialmente satisfeita.

GRÁFICO 6.45 - De que Forma a Infra-estrutura Tecnológica permite a Partilha do Conhecimento

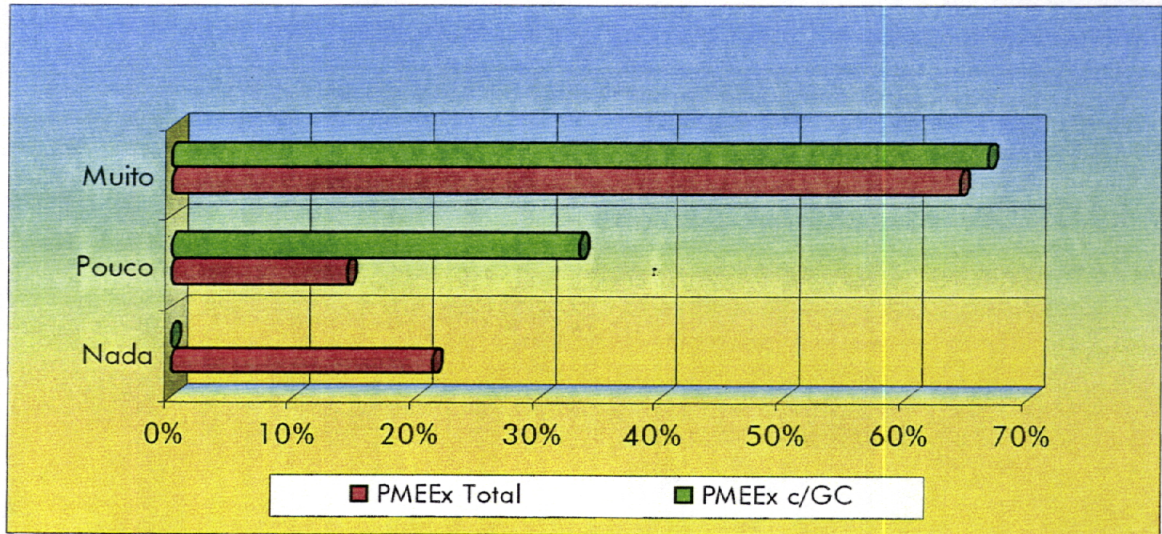
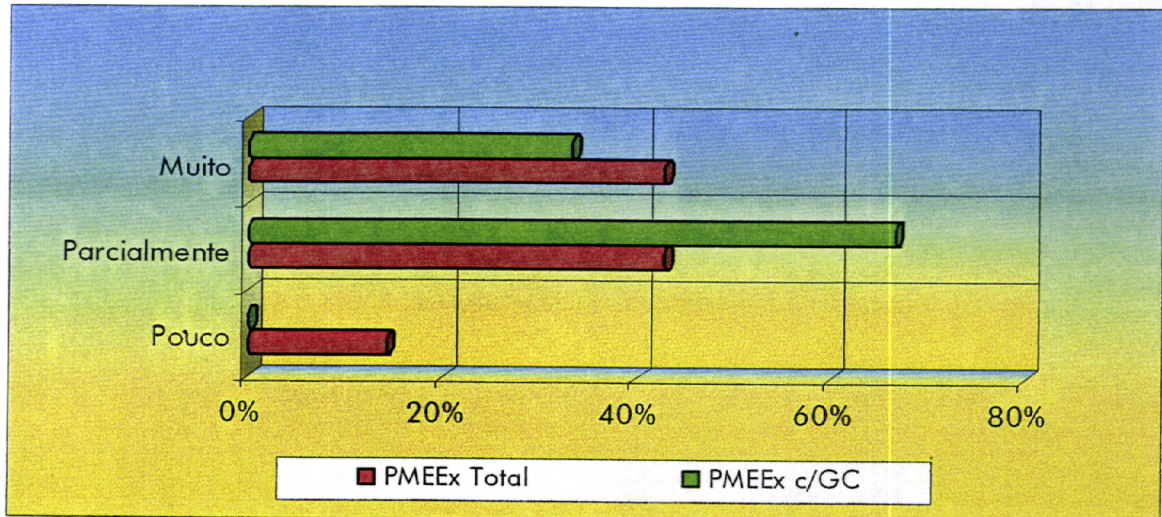


GRÁFICO 6.46 - Satisfação com os Resultados Obtidos com as Ferramentas Utilizadas



7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS



Este trabalho tinha como objectivos, iniciais e gerais, identificar as práticas de gestão do conhecimento e o nível efectivo de aproveitamento do conhecimento pessoal e profissional no ambiente organizacional, no contexto das Pequenas e Médias Empresas, com o Estatuto de Excelência, que actuam no Alentejo. Objectivos estimulantes, em função da amplitude da literatura relacionada ao tema e da dificuldade de estabelecer limites, inter-relacionamentos e fronteiras entre as várias disciplinas e abordagens da gestão do conhecimento.

Neste capítulo final, não se pretende, simplesmente, repetir ou resumir as várias conclusões apresentadas ao longo do trabalho. Pretende-se, por um lado, evidenciar, explicitar e reflectir a abordagem e dimensões da gestão do conhecimento dentro de uma clara perspectiva sistémica e, por outro, visitar e realçar o que acreditamos terem sido as principais contribuições deste estudo.

I.

Iniciámos este trabalho, com uma revisão da literatura, destacando as características que moldam a sociedade de informação e do conhecimento, a turbulência do novo ambiente organizacional, os impactos organizacionais e a reinvenção das organizações e a importância do conhecimento como recurso económico para as organizações e para os países de uma maneira geral. Em seguida, foi analisada a literatura que trata dos processos individuais e colectivos relacionados com a importância do conhecimento tácito e da intuição, com a estrutura do conhecimento organizacional e com a criação, disseminação e uso do conhecimento no seio das organizações. Analisámos, ainda, alguns dos principais aspectos relacionados com a Gestão do Conhecimento, ou seja: o novo contexto de trabalho e os agentes do conhecimento, as práticas de gestão de recursos humanos e a gestão do desempenho baseada nas competências, a cultura e estrutura organizacionais, o papel dos sistemas de informação e das tecnologias emergentes e, finalmente, práticas e princípios de gestão do conhecimento.

Tudo isto reflectiu a nossa compreensão de que a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, a coordenação sistémica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Embora com focos e metodologias claramente distintas, as abordagens "macro" (ambiente), "meso" (organização) e "micro" (indivíduos e grupos) complementam-se e apontam para as mesmas características gestivas associadas a uma efectiva Gestão do Conhecimento nas organizações.

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão de dois cenários: o ambiente interno e externo - concebido pela turbulenta mutação da economia do conhecimento, da cultura organizacional e da cultura do conhecimento - e as dimensões organizacionais - a estrutura, a estratégia, a tecnologia, os processos de gestão e os indivíduos e os seus papéis. É na sinergia entre estes elementos que se verifica a realização efectiva da organização.

- *Economia do conhecimento*

O conhecimento ao longo da história sempre teve um papel de fundamental importância para quem o detinha. Hoje, tornou-se um recurso económico proeminente, um elemento

essencial da actividade organizacional e o recurso estratégico e transformador da sociedade actual, tal como o capital e o trabalho o foram na sociedade industrial.

A importância do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações é, hoje, amplamente reconhecida e a sua intangibilidade e carácter intrinsecamente "incorporado" constituem a verdadeira essência da importância deste recurso.

O conhecimento deixa de ser um conceito exógeno e transforma-se em valor endógeno, transmitindo-se a todas as áreas da organização. Cultivar e desenvolver o conhecimento como um activo da empresa, constitui um dos maiores desafios que se coloca aos gestores neste início de milénio. Não sendo tarefa fácil é, seguramente, muito compensadora, pois, premiará aqueles que forem pioneiros e ousados.

Com a globalização, os países, as organizações e as pessoas tornaram-se, ainda, mais dependentes do conhecimento. O conhecimento é a principal ferramenta do indivíduo e, actualmente, sem ele não se produz, não se compra e não se vende.

- *Cultura organizacional*

O grande inibidor na partilha do conhecimento são os aspectos comportamentais, a cultura organizacional. Para além de outros aspectos, em última análise enquadrados por aquele, como a falta de envolvimento explícito da gestão de topo e a falta de uma infra-estrutura tecnológica e organizacional adequada.

Um dos grandes problemas reside no desconhecimento das realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna da organização. Várias organizações adoptam políticas, rotinas e procedimentos, sem considerar os comportamentos, os costumes e os hábitos que estão inseridos na cultura organizacional.

A principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias, de informação e de conhecimento e que, conseqüentemente, possibilite a aprendizagem permanente. Por isso, dentro desta nova óptica, gerir o conhecimento torna-se uma competência básica para as organizações alcançarem o sucesso, o que exige mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

O desafio das organizações, nesta sociedade dinâmica e complexa, deve ter em conta o desenvolvimento e a autonomia dos indivíduos que integram e constituem a organização, estimulando a partilha de informação, a partilha de conhecimentos e a aprendizagem. A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes.

Uma preocupação que todos os executivos necessitam de ter, prende-se, com a identificação do modelo de cultura das suas organizações.

- *Cultura do conhecimento*

A cultura do conhecimento pode ser vista como a integração e interacção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A criação de conhecimento ocorre a partir de uma espiral baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo desde o indivíduo até ao grupo, a organização e o ambiente.

Esta abordagem propõe que o conhecimento da organização é o seu activo mais relevante estrategicamente. As organizações possuem diferentes tipos de conhecimento e cada um desses tipos pode proporcionar a base para uma vantagem competitiva. O conhecimento que é colectivo e tácito atende de forma superior às características dos activos estratégicos e é a base das competências essenciais da organização, proporcionando uma maior possibilidade de manutenção da vantagem da organização ao longo do tempo.

- *Estrutura*

A economia do conhecimento faz com que a antiga estrutura organizacional não possa responder cabalmente às novas necessidades das organizações. É necessário criar uma estrutura mais flexível, mais descentralizada, com visão estratégica, para que a organização experimente e fomente a aprendizagem e, inclusive, que aprenda com os seus erros.

O ambiente de negócios, caracterizado pela globalização dos mercados, competitividade e internacionalização, turbulência, instabilidade e ritmo acelerado de mudança, exige organizações com condições de adaptabilidade e flexibilidade a novas situações e agilidade e rapidez nas respostas, com poucos níveis hierárquicos, foco no cliente, com revisão permanente dos processos e com melhorias contínuas.

O interesse pela aprendizagem colectiva ou organizacional tem crescido bastante face ao repentino declínio de várias organizações tradicionais, somado à diminuição do seu poder competitivo num mercado globalizado e à evidente necessidade de renovação e transformação das organizações. Entre outros paradoxos, as empresas perceberam que necessitavam de ser globais e locais, grandes e pequenas, centralizadas e descentralizadas. As estruturas e os processos organizacionais ideais passaram a ser aqueles que colocam a ênfase nas pessoas e na gestão do novo recurso que é o conhecimento.

A filosofia da organização e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento para liberar o conhecimento tácito, enquanto a tecnologia libera o conhecimento explícito.

- *Estratégia*

As características de actuação de uma organização competitiva são: flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Para articular o seu processo produtivo as organizações modernas posicionam as suas estratégias de acordo com o entendimento pró-activo do mercado.

A estratégia de uma organização pode ser definida na forma como administra os seus recursos, capacitações e competências para alcançar os seus objectivos e levando em consideração uma interacção dinâmica com o ambiente.

A construção de uma vantagem competitiva sustentável estaria baseada na identificação e desenvolvimento de competências que não fossem facilmente apropriadas pelos concorrentes, constituindo, assim, um posicionamento competitivo duradouro. A essência de uma

competência que conduz a uma vantagem duradoura é o conhecimento tácito colectivo, que não pode ser copiado facilmente. A essência da criação da vantagem competitiva estaria no processo de criação do conhecimento.

- *Tecnologia*

Deve-se trabalhar a dimensão tecnológica dentro dos contextos de desenvolvimento de produtos e processos e, também, nos aspectos relativos à gestão. As tecnologias têm um papel fundamental e estratégico que, muitas vezes, tem sido negligenciado: ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas na organização partilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.

Desta forma surge um elemento fundamental para o emprego das tecnologias - o conhecimento. É a partir da definição da tecnologia em função do conhecimento que se externaliza uma vantagem competitiva.

Os recursos oferecidos pelos modernos modelos de sistemas de informação enquadram-se nas necessidades da gestão do conhecimento, na medida em que disseminam a informação oportuna ou conhecimento de forma a que o acesso seja fácil, permita a pesquisa exacta e rápida, possibilitando aumentar a capacidade de agir das pessoas em qualquer nível da organização. Desta forma, as ferramentas disponíveis para a gestão do conhecimento nas organizações são os sistemas de informação que, utilizando as tecnologias emergentes e os novos modelos de construção de sistemas, permitirão uma gestão adequada do conhecimento.

Um outro elemento importante que tem influência tanto nas tecnologias como no processo de inovação das organizações é a sua cultura, aqui entendida, não só como a cultura da organização, mas também como a cultura do local onde a organização está situada.

- *Processos de gestão*

Além de uma tecnologia ou modo de gestão, é necessário definir um conjunto de características dos elementos envolvidos com o processo de desenvolvimento do conhecimento na organização. A criação do conhecimento exige a participação dos trabalhadores da linha da frente, gestores de nível intermédio e altos gestores e uma interacção dinâmica entre estes elementos. A função de gestão é a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional. Para tanto, o verdadeiro *profissional da era do conhecimento* necessita reunir não somente aptidões técnicas mas necessita, igualmente, aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais.

O êxito da gestão do conhecimento assenta em duas linhas essenciais: técnica e política. A primeira pretende montar uma infra-estrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento. A segunda pretende fomentar uma cultura permeável ao cultivo e à partilha do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável e construir uma contabilidade do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento assume, cada vez mais, uma relevância significativa devido, por um lado, à crescente importância dos factores intangíveis - informação, formação, saber fazer, cultura - como factores de competitividade e, por outro lado, à homogeneização dos

factores do ambiente envolvente - magnitudes macro-económicas, moeda única, tecnologia - que fazem com que a competitividade organizacional assente de forma crescente nos factores internos – estrutura organizativa, eficiência dos processos, saber fazer, proposta de valor, etc. As organizações devem, por isso, dar início a uma mudança significativa nos seus paradigmas de gestão, definindo um novo modelo que privilegie a gestão do conhecimento.

As organizações conscientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem as suas competências, de testarem diferentes ideias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre procurando novos desafios, adoptam estilos, estruturas e processos gestivos que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

- *Indivíduos e seus papéis*

O conhecimento tornou-se o componente mais importante da actividade de negócios. A informação tornou-se a fonte expressiva do valor agregado nas organizações e o conhecimento, ou seja, o componente intelectual, assumiu a supremacia em detrimento do antigo modelo físico.

A revisão da literatura mostrou que os processos de criação e aprendizagem individual, de forma análoga ao processo organizacional, procuram e implicam uma reinvenção pessoal, ou seja, estão associados às mudanças de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de grandes desafios e resoluções de tensões internas.

O conhecimento tácito possui uma dimensão cognitiva na qual o indivíduo constrói os seus esquemas, mapas mentais e crenças, como ferramentas de conversão do seu potencial criador. O conhecimento começa sempre no indivíduo. O trabalhador do conhecimento, também denominado de empreendedor, preconiza-se como um indivíduo com intuição e iniciativa, capaz de criar valor a partir do processamento da informação e de usar o conhecimento disponível e aplicá-lo de forma produtiva. O trabalhador do futuro não poderá ser gerido no sentido tradicional, porque será educado para a autonomia, para a liberdade de efectuar escolhas e de assumir responsabilmente as suas consequências.

Os principais actores deste novo paradigma organizacional são, naturalmente, as pessoas que têm o conhecimento como meio de produção, que são *proprietárias do seu conhecimento*, que estão ligadas à natureza e à cultura que os envolve e que transformam no ambiente interno e externo.

II.

Uma vez realizado este enquadramento teórico sobre a Gestão do Conhecimento e, também, das práticas gestivas emergentes, podemos concluir que o tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. O recente foco da literatura nos processos criadores de conhecimento representa, de facto, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gestivas e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e colectivos de criação, aprendizagem e inovação.

O tratamento mais analítico das suas principais questões continua, no entanto, a representar importantes desafios, nomeadamente, o mapeamento do conhecimento individual, o estímulo e a

explicitação do conhecimento tácito, a utilização dos investimentos em informática e em tecnologias de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações, a selecção de pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes, os sistemas, políticas e processos a implementar para moldar os comportamentos relacionados com o estímulo, a criatividade e a aprendizagem, o equilíbrio entre o trabalho em equipa e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual.

Neste trabalho, procurámos avançar em várias destas frentes e sintetizar as nossas conclusões parciais relacionadas a várias dimensões da Gestão do Conhecimento e, assim, constituir a base para a consecução dos *nossos objectivos centrais: analisar as práticas de Gestão do Conhecimento e as diferenças entre o nível de capacidades e de conhecimento dos profissionais e as necessidades da organização no universo das Pequenas e Médias Empresas, com o Estatuto de Excelência, no Alentejo.*

Chegámos, assim, ao nosso inquérito sobre as Práticas de Gestão do Conhecimento e, também, aos nossos objectivos específicos, que consubstanciam o duplo objectivo central referido:

- *Sensibilidade para a necessidade da gestão do conhecimento*

No universo das PME com o Estatuto de Excelência no Alentejo (PMEE_x), no ano 2000, apenas três (21,4%) afirmaram que fazem gestão do conhecimento. As restantes 11 (78,6%) caracterizam-se da seguinte forma: oito (57,1%) não fazem gestão do conhecimento, uma (7,1%) não faz mas está planeada e as duas restantes (14,3%) não sabem se fazem ou não.

Globalmente, a maioria tem uma opinião favorável sobre a gestão do conhecimento, pois, acham que é *um elemento vital na estratégia do negócio, transforma a forma como a organização faz negócios e pode ajudar a empresa a organizar melhor a informação.*

As empresas que assumem a prática da gestão do conhecimento possuem claramente um maior volume de negócios, um nível de escolaridade dos seus executivos superior ao mínimo obrigatório - a esmagadora maioria possui mesmo formação de nível médio e superior - e evidenciam práticas de gestão e de tomada de decisão mais modernas e descentralizadas - traduzida no facto de o principal protagonismo a este nível já não ser do proprietário da empresa mas sim do gestor executivo, para além de revelarem maior abertura e mobilidade de recrutamento.

A importância, para a empresa, do conhecimento existente nas pessoas, o seu *Know-how*, visão, ideias, valores, não é ignorada por ninguém e faz o pleno de respostas positivas nas PME Excelência.

- *Benefícios e dificuldades da gestão do conhecimento*

Os principais benefícios resultantes da gestão do conhecimento são os contributos para *melhorar a tomada de decisão, aumentar a produtividade do negócio e dar respostas de forma mais rápida.*

As principais dificuldades da gestão do conhecimento são *a falta de uma cultura que estimule a partilha do conhecimento na organização e a falta de tempo para estudar e implementar*

um sistema de gestão do conhecimento - para além do impedimento óbvio resultante do desconhecimento e ignorância do tema.

A forma, ainda frágil e incipiente, como é vista a gestão do conhecimento, está bem patente na ausência de orçamento e de responsabilidades definidas para as iniciativas de gestão do conhecimento.

- *Iniciativas e projectos de gestão do conhecimento*

A maioria das PME Excelência (64,3 %) desenvolve, desenvolveu ou pensa desenvolver projectos de gestão do conhecimento. Este é um aspecto extremamente positivo, quando comparado com os 57,1% de PME que afirmavam não fazer gestão do conhecimento e confirma os 35,7 % que afirmaram nunca ter ouvido do tema.

A esmagadora maioria dos projectos estão em curso e todos os projectos em fase de planeamento pertencem a PME Excelência que não fazem gestão do conhecimento. Por outro lado, podemos concluir pelo recurso a consultores externos para a sua elaboração e pela ausência de estudo de custo/benefício antes do início do projecto.

Os projectos de gestão do conhecimento, identificados nas PME Excelência, são do tipo: mapas de conhecimento, *data warehousing*, *brainstorming*, *workflow*, *help desk*, aplicações de gestão integrada da empresa e repositório de informação relevante para o desenvolvimento e gestão do negócio.

- *Tipos de conhecimento e suportes de armazenamento utilizados*

Os tipos de conhecimento eleitos como *críticos* para o desempenho organizacional foram, nas PME Excelência com gestão do conhecimento, a competência dos seus trabalhadores e a concorrência e, nas PME Excelência Total, os clientes, a concorrência e os fornecedores.

Os suportes mais utilizados para armazenar os diferentes tipos de conhecimento, sobretudo, os considerado mais críticos e de maior importância, pelas PME Excelência, já são de natureza electrónica. É o caso dos conhecimentos relativos aos produtos e serviços próprios, fornecedores e clientes. Contudo, os conhecimentos relativos às competências dos trabalhadores permanecem, maioritariamente, na cabeça do "proprietário" da organização.

- *Tecnologias de Informação utilizadas e de suporte à gestão do conhecimento*

As tecnologias mais usadas para suporte à gestão do conhecimento, nas PME Excelência, são: *data warehousing* e *data mining*, sistemas de gestão de documentação, sistemas de *workflow*, e-mail, internet e sistemas de *help desk*. Um dado a reter, prende-se com o facto de tecnologias como a internet e o e-mail, por exemplo, bastante divulgadas e difundidas nos dias de hoje, não serem, ainda, utilizadas por 43% das PME Excelência do Alentejo.

A grande maioria das organizações é de opinião que a possibilidade de partilha de conhecimento organizacional, proporcionada pelas TIC utilizadas, é muito elevada, enquanto o grau de satisfação com as ferramentas utilizadas não é muito convincente. Neste último caso, as opiniões dividem-se entre o "muito" e o "parcialmente" satisfeitas.

- *Conhecimento organizacional procurado e perfil do conhecimento profissional existente*

O conhecimento requerido e as formas de aquisição de conhecimento mais utilizadas são, a *capacidade técnica*, a *capacidade criativa* e a *capacidade em relações humanas*. Por outro lado, é importante destacar o baixo contributo da *experiência profissional anterior* como forma de aquisição de conhecimento requerido pela organização.

Os tipos de conhecimento mais utilizados, pelos inquiridos no desempenho das suas atribuições, foram a *experiência na empresa* e a *experiência profissional anterior*, juntamente com a *formação escolar*, no caso das PMEEX c/GC, e a *capacidade técnica*, no caso das PMEEX Total. Temos, assim, um expressivo e significativo desajustamento entre as fontes de aquisição do conhecimento requerido pela organização e os tipos de conhecimento mais utilizados no desempenho individual.

Um outro aspecto importante relacionava-se com o objectivo de mensurar o quanto difere o nível de conhecimento exigido pelas organizações em relação ao nível de conhecimento que as pessoas percebem possuir. Assim, para a esmagadora maioria essa diferença é pequena, ou seja, o conhecimento exigido está próximo do que pode ser oferecido. As restantes, um pouco mais de um terço das organizações estudadas, exigem mais conhecimento do que aquele que as pessoas podem oferecer.

A desfasagem entre *o que se é* e *o que é preciso ser*, no caso desta investigação, é suficientemente importante para que as organizações sejam consideradas como possuidoras de conhecimento aquém do mercado e, conseqüentemente, com necessidade de mais competências de gestão para promover o seu conhecimento e capacidades.

- *Factores Inibidores e facilitadores o uso do conhecimento nas organizações*

As respostas demonstram, tal como a teoria e a literatura, que são muitos e de diversificadas origens os factores inibidores do uso pleno do conhecimento no seio das organizações: operacionais, tecnológicos, organizacionais, comportamentais, entre outros factores. O conhecimento é limitado pela resistência à mudança, pelos processos administrativos, condições de trabalho e instrumentais, por deficiências nos sistemas de informação e, também, nas relações entre conceitos e campos organizacionais onde não se consegue usar o conhecimento e as capacidades de forma plena e efectiva no trabalho.

Os resultados elegem como factores facilitadores do uso do conhecimento nas organizações os aspectos relacionados com o comportamento e a atitude das pessoas e da gestão, com a abertura e a cultura de participação da organização e com os sistemas de informação que permitam a gestão da informação e do conhecimento. Revelam, desta forma, coincidência com os aspectos referidos na literatura e convergência com os resultados anteriores.

- *Iniciativas da organização para aproximar os conhecimentos existente e procurado*

As iniciativas a que as PME Excelência recorrem, para reduzir a diferença entre o nível de conhecimento que os trabalhadores possuem e o nível de conhecimento que a organização necessita para as suas actividades, são, sobretudo, as *acções de formação e aperfeiçoamento profissional* e a *mudança de estrutura e ou processos*.

- *Factores estimuladores da gestão e do uso do conhecimento organizacional*

As organizações apontam, como factores óptimos que devem ser estimulados na gestão e uso do conhecimento: *valorizar mais o conhecimento e a profissionalização das pessoas, tornar as relações profissionais entre as pessoas e as unidades mais dinâmicas e ampliar a participação, o acesso à informação e a descentralização das decisões.*

Por outro lado, foram, também, identificados os factores de sucesso necessários para um programa bem sucedido de gestão do conhecimento, sendo de destacar os *processos eficazes de gestão da informação e do conhecimento, a necessidade de uma cultura favorável à gestão do conhecimento, novas práticas de motivação dos recursos humanos e o apoio superior e explícito da gestão de topo da organização.*

Atingimos, desta forma, pensamos nós, os objectivos propostos com o presente trabalho e, não obstante a fragilidade empresarial e de práticas de gestão do conhecimento e o desajustamento entre o conhecimento das pessoas e as necessidades do conhecimento organizacional, verificou-se uma expressiva convergência entre a revisão da teoria e da literatura e a prática e o posicionamento das PME Excelência do Alentejo, no que toca ao estado actual e às necessárias transformações a operar na gestão organizacional para fazer face às exigências de um mundo globalizado, competitivo, turbulento e em mudança.

As PME têm uma especificidade própria que não pode ser ignorada. Com a abertura das fronteiras e a globalização dos mercados, as PME tornaram-se alvos fáceis a abater ou a absorver, o que provoca problemas a nível social e económico nos diferentes países, sobretudo, nas economias mais frágeis. Compreende-se, por isso, a preocupação da criação de incentivos para este extracto de empresários, bem como a atribuição de prémios para estimular a melhoria da sua gestão e competitividade. A exigência para a atribuição do Estatuto de Excelência, tem vindo a melhorar a capacidade das organizações na utilização dos diferentes instrumentos de gestão. A adesão dos empresários a estilos de liderança mais abertos e propícios ao trabalho em equipa, o recurso às novas tecnologias e o reconhecimento das vantagens de um bom sistema de informação e de gestão do conhecimento, para a tomada de decisões mais fundamentadas e oportunas, já não é uma realidade distante da intenção e da prática das PME Excelência.

III.

Os desafios relacionados com a adopção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. De um modo geral, eles apontam, antes de mais, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e de participação activa e pessoal da gestão de topo. Precisam, por outro lado, de ser apoiados por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e colectivo.

Este trabalho, embora não tenha tido como foco a análise do processo, em si, de transformação e implementação organizacional, abordou, no entanto, vários destes pontos. Foi salientado, ao longo do estudo, que a efectiva Gestão do Conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais - estruturas, processos, sistemas gestivos -, novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada trabalhador e uma efectiva liderança, disposta a enfrentar, activamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Não vamos, obviamente, centrar-nos nestes desafios, pois extrapolam os objectivos deste estudo, mas apenas salientar que acreditamos que este trabalho tenha contribuído para a compreensão de importantes atributos dos processos eficazes de inovação e criação de novos conhecimentos e de várias características gestivas que os apoiam e sustentam. Esperamos, também, que este trabalho, a partir das suas contribuições para a compreensão do impacto da Gestão do Conhecimento para a competitividade das organizações e dos países, venha a estimular, ainda mais, a discussão de vários dos seus aspectos e consequências.

As reflexões e conclusões acima constituem, na nossa opinião, os principais contribuições deste trabalho. Outras duas, contudo, merecem, a nosso ver, ser destacadas. Em primeiro lugar, a ampla síntese da literatura e, em segundo lugar, e a partir dela, a eventual abertura de caminhos à pesquisa pormenorizada e ao incentivar de mais estudos individuais, colectivos e multidisciplinares sobre a temática da Gestão do Conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- ACKERMAN, M.
1998 "Augmenting Organizational Memory: A Field Study of Answer Garden", **ACM Transactions on Information Systems** 16, 3: 203-224
- ALDRICH, D. F.
1999 "Mastering the Digital Market Place. Practical Strategies for Competitiveness in the New Economy", **John Wiley and Sons, Inc.**: 6-142
- ALTER, L. S.
1996 **Information Systems: A Management Perspective**, Menlo Park, CA: Benjamin & Cummings
- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P.
1993 "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal** 14: 33-46
- ANDREU, R. e CIBORRA, C.
1994 "The Role of IT in Creating an Effective Knowledge Base for the Learning Organization", **European Forum for Management Development**
- ANDREU, R.; RICART, J. e VALOR, J.
1997 **La Organización en la Era de la Información. Aprendizaje, Innovación y Cambio**, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana
- APPLEGATE, L. M.
1994 "Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s", in S. Smithson, R. Baskerville, O. Ngwenyama and J. Degross (Eds.), **Information Technology and New Emergent Forms of Organizations**, Nort Holland: Elsevier
- ARGYRIS, Chris
1977 "Double Loop Learning in Organizations", **Harvard Business Review** Sep-Oct: 115-125
1993 **Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass Publishers
1996 "Unrecognised Defences of Scholars: Impact on Theory and Research", **Organization Science** 7, 1: 79-87
- ARRÈGLE, J. L.
1995 "Le Savoir et L'Approche Resource Based: Une Ressource et une Compétence", **Revue Française de Gestion** 105: 84-94
- ASSIS, Marisa
1994 "A Educação e a Formação Profissional na Encruzilhada das Novas e Velhas Tecnologias", in Ferretti, C. F., et al., **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Um Debate Multidisciplinar**, Petrópolis: Vozes
- BAETS, W. and VENUGOPAL, V.
1998 "An IT Architecture to Support Organizational Transformation", in R. Galliers e W. Baets (eds.), **Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21 Century Organization**, New York: John Wiley and Sons
- BAKER, Wayne
1994 "Building Intelligence Networks", **Knowledge Management and Organizational Design**, Butterworth-Heinemann, 209-228
- BALASUBRAMANIAN, V.
1995 "Organizational Learning and Information Systems", **IS World Section on Organizational Learning**

- BANGEMANN, M.
1996 "The European Vision of the Information Society", comunicação apresentada no Congresso Tecnología y Servicios en la Sociedad de la Información, Bilbao
- BARCLAY, R. and MURRAY, P. C.
1997 "What is Knowledge Management?", **Documento Web**,
URL: www.media-cross.com/whatis.html#top
- BARNEY, J. B.
1986 "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", **Management Science** 32: 1231-1241
1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management** 17: 99-120
- BAUMARD, P.
1999 **Tacit Knowledge in Organization**, SAGE
- BECKER, G.S.
1993 **Human Capital**, Chicago: The University of Chicago Press
1996 "Human Capital: One Investment Where America is Way Ahead", **Business Week**, 11, 8
- BELL, D.
1973 **The Coming of Post-Industrial Society**, New York: Basic Books
1981 "La Revolución Tecnológica de las Comunicaciones y sus Consecuencias", **Harvard-Deusto Business Review** 1^{er}T: 45
- BENJAMIN, R. I. e BLUNT, J.
1992 "Critical It Issues: The Next Ten Years", **Sloan Management Review** 33, 4: 11-12
- BHASKAR, R.
1978 **A Realist Theory of Science**, Brighton: Harvester
1989 **Reclaiming Reality**, London: Verso
- BIO, S. R.
1993 **Sistemas de Informação - Um Enfoque Gerencial**, S. Paulo: Atlas
- BLANCHARD, K.; CARLOS, P. and RANDOLPH, A.
1997 **El Empowerment**, Bilbao: Ediciones Deusto
- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A.
2000 "Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?", **Documento Web**, URL: www.informal.com.br/artigos
- BRETAS PEREIRA, M. J. L.
2001 "Aprendizagem Contínua", **Documento Web**, URL: www.decidironline.com.br
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. MAYNE, L. and TREGASKIS, O.
1994 "Employee Communication and Participation", in C. Brewster e A. Hegewisch (Eds.), **Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey**, London: Routledge
- BROWN, John Seely and DUGUID, Paul
1991 "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation", **Organization Science** 2: 40-57
1998 "Organizing Knowledge", **California Management Review**, 40, 3: 90-111
- BUENO CAMPOS, E.
1996 **Organización de Empresa: Estructura, Procesos y Modelos**, Madrid: Pirámide
1998 "El Capital Intelectual como Clave Estratégica en la Competencia Actual", **Boletín de**

Estudios Económicos LIII, 164: 207-229

BULGACOV, Sérgio

1997 **Conteúdo Estratégico e Processo Estratégico: Estudo Comparativo de Casos da Indústria dos Alimentos do Paraná**, São Paulo: EAESP - FGV

BULGACOV, Sérgio e TOKIKAWA, Sandra M. V.

2001 "Resgate do conhecimento: Um estudo exploratório", **Documento Web**,
URL: www.informal.com.br/artigos

BULGACOV, Yára L. M.

1999 "Organização que Aprende: Uma Crítica às Ideologias Idílicas e Antropomórficas nas Formulações Organizacionais", Marília: Universidade Estadual Paulista (Tese Doutorado)

CAETANO, A.

1996 **Avaliação do Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas**, Lisboa: Editora RH

CAETANO, A. et al

2000 **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional

CALLEJA, T.

1988 **La Empresa en la Era del Conocimiento, en Riesgos y Oportunidades para la Empresa Española**, Madrid: Ciencias de la Dirección

CAPPELLI, P. and CASCIO, W. F.

1991 "Why Some Jobs Command Wage Premiums: A Test of Career Tournament and Internal Labor Market Hypotheses", **Academy of Management Journal** 34: 848-868

CARVALHO, Hélio Gomes e SANTOS, Neri

2001 "A Estreita Relação Entre Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva", **Documento Web**, URL: www.ubq.org.br/cdoc/conhecimento.htm

CARVALHO, R. Q.

1994 "Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação", in Ferretti, C. F., et al., **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Um Debate Multidisciplinar**, Petrópolis: Vozes

CASTELLS, M.

1997 **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura, Vol. I - Sociedad Red**, Madrid: Alianza Editorial

CASTRO, Durval Muniz de

1996 "Gestão do Conhecimento", **Revista CQ Qualidade**, Julho, 60-66

CHANDLER, A.

1962 **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, Cambridge: MIT Press

CHANLAT, J. F.

1996 **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, São Paulo: Atlas

CHIAVENATO, Idalberto

s/d "Gestão do Conhecimento", **Documento Web**, URL: www.decidironline.com.br

2001 "Sucesso Empresarial", **Documento Web**, URL: www.decidironline.com.br

CHOO, Chun Wei

1996 "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", **International Journal of Information Management** 16, 5: 329-340

- 1998 **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**, Oxford University Press
- CLAVER, E. y GONZALEZ, M. R.
1998 "Los Sistemas y Tecnologías de la Información: su Repercusión en las Estructuras Empresariales", **Alta Dirección** 198: 29-43
- COHEN, David
1999 "Não vejo ninguém na minha frente", **Revista Exame** 690: 72-75
- COHEN, Don
1998 "Toward a Knowledge Context: Report of the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm", **California Management Review** 40, 3: 22-39
- COHEN, W. M. and LEVINTHAL, D. A.
1990 "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly** 25: 128-152
- CUNHA, M. P.; GOMES, J. F. e CUNHA, R. C.
1999 "Recursos Humanos e Vantagem Competitiva: A Perspectiva da Organização Baseada nas Pessoas", **Revista Portuguesa de Gestão** 1/99
- CYERT, R. M. and MARCH, J. G.
1963 **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall
- DAVENPORT, Thomas H.
1994 "Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management", **Harvard Business Review** Mar-Apr: 199-231
1996 "The Future of Knowledge Management", **CIO**, **Documento Web**, URL: www.cio.com/archive
1998 "Successful Knowledge Management Projects", **Sloan Management Review**, Winter
1999 "Knowledge Management, Round Two", **CIO** 13(5), 1: 30-33
- DAVENPORT, Thomas H. and PRUSAK, Laurence
1998 **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston: Harvard Business School Press
- DAVENPORT, Thomas; De LONG, David and BEERS, Michael C.
1997 "Building Successful Knowledge Management Projects", **Documento Web**, URL: www.businessinnovation.ey.com/mko
- DAVENPORT, T. H., HAMMER, M. and METSISTO, T.
1983 "How Executives Can Shape Their Company's Information Systems", **Harvard Business Review**, Boston: Mar
- DAVIS, G. B.
1974 **Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development**, New York: McGraw-Hill
- DAVIS, S. and BOTKIN, J.
1994 "The Coming of Knowledge-Based Business", **Harvard Business Review** 165-170
1995 **The Monster Under the Bed: How Organizations Manage How Business is Mastering the Opportunity of Knowledge for Profit**, New York: First Touchstone Edition
- DE LA ROSA, Begoña Campos Nuño
2000 "El Impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información en las Organizaciones: La Sociedad del Conocimiento", comunicação apresentada na 1ª Conferência da APSI, Guimarães
- DE LONG, David; DAVENPORT, Tom and BEERS, Mike
1997 "What is a Knowledge Management Project? Research Note", **Documento Web**,

URL: www.businessinnovation.ey.com/mko

DEVANNA, M.; FOMBRUN, C. and TICHY, N.

- 1984 "A Framework for Strategic Human Resource Management", in C. J. Fombrun, N. M. Tichy e M. A. Devanna (Eds.), **Strategic Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons

DIAS, D. S., and GAZZANEO, G.

- 1975 **Projeto de Sistemas de Processamento de Dados**, 12 Ed., Rio de Janeiro: LTC

DIERICKX, I. and COOL, K.

- 1989 "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science** 35, 12: 1504-1513

DODGSON, M.

- 1993 "Organization Learning: A Review of Some Literature", **Organization Studies** 14: 375-394

DRUCKER, Peter F.

- 1988 "The Coming of the New Organization", **Harvard Business Review** 45-53
1993 **Post-Capitalist Society**, Oxford: Butterworth-Heinemann
1994a **The New Realities**, Harper Business
1994b "The Age of Social Information", **The Atlantic Monthly** 274, 5: 53-80
1995 **Managing in a Time of Great Change**, Oxford: Butterworth-Heinemann
1999a "Os Novos Paradigmas da Administração", **Documento Web**,
URL: www.informal.com.br/artigos
1999b **Management Challenges for the 21 Century**, Harper Business
2000 "La Productividad del Trabajador del Conocimiento: Máximo Desafío", **Harvard Deusto Business Review** 98: 11

DRUCKER, Peter; DYSON, Esther; HANDY, Charles; SAFFO, Paul and SENGE, Peter

- 1997 "Looking ahead: Implications of the Present", **Harvard Business Review** Set-Out: 18-32

DURAND, T.

- 1998 "Forms of Incompetence", in Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management, Oslo, Norwegian School of Management
1999 "L'Alchimie de la Compétence", **Revue Française de Gestion**

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M. e SILVA, C. M.

- 1998 "Gestão de Pessoas por Competências", Anais do 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu: Anpad

EDWARDS, Chris; WARD, John e BYTHEWAY, Andy

- 1995 **The Essence of Information Systems**, Prentice-Hall

EDWARDS, M. R. and EWEN, A. J.

- 1996 **360° Feedback: The New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, New York: American Management Association

EDVINSSON, Leif and MALONE, Michael S.

- 1998 **Capital Intelectual: Descobindo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos**, São Paulo: Makron Books

EVANS, Philip B. and WURSTER, Thomas S.

- 1997 "Strategy and the New Economics of Information", **Harvard Business Review**, Set-Out: 71-82

FERNÁNDEZ, Luís M. M. y ARANDA, Daniel A.

- 2001 "Los Individuos y las Comunidades en la Creación y Mantenimiento de Conocimiento en las Organizaciones: Un Modelo Teórico", **Actas del XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica**, Volumen VI - Gestión del Conocimiento, Universidad de Extremadura, 244-254

- FILHO, Jayme Teixeira
1998 "Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento", **Documento Web**,
URL: www.informal.com.br
- FILHO, Pedro Serafim
1999 "A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações", **Documento Web**,
URL: www.informal.com.br
- FLEURY, M. T. L.
1996 "O Desvendar a Cultura de Uma Organização – Uma Discussão Metodológica", in M. T. L. Fleury e R. M. Fischer, **Cultura e Poder nas Organizações**, Atlas
- FRADETTE, M. and MICHAUD, S.
1999 **The Power of Corporate Kinetics**, Simon & Schuster
- FREIRE, Adriano
1999 **Estratégia - Sucesso em Portugal**, Lisboa: Verbo
- FREITAS, H., BECKER, J. L. e KLADIS, C.
1997 **Informação para a Decisão**, Porto Alegre: Ortiz
- FREITAS, H., BECKER, J. L.; KLADIS, C. e HOPPEN, N.
1997 **Informação e Decisão - Sistemas de Apoio e seu Impacto**, RS: Ortiz
- FULD, Leonard M.
1998 Forum da Fuld Co, **Documento Web**, URL: www.fuld.com/forum/fuld
- GAERTNER GROUP
1998 "Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: Chave do Sucesso", **Revista Exame** 669
- GALUNIC, Charles and RODAN, Simon
1997 "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation", **Documento Web**, URL: www.insead.fr
- GARBARO, J. J.
1978 "The Development of Trust, Influence and Expectatives", in A. Athos e J. J. Garbaro, **Interpersonal Behavior**, N. J: Prentice-Hall
- GARVIN, D. A.
1993 "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review** Jul/Ago: 78-91
- GEORGE, A. M. and SCHORT, C. W.
1991 "Managing Foreign Exchange for Competitive Advantage", **Sloan Management Review** 32, 2: 105
- GERHART, B. and MILKOVICH, G.
1990 "Organizational Differences in Managerial Compensation and Firm Performance", **Academy of Management Journal** 33: 663-691
- GONZÁLEZ, M. M. C. y SELLERO, F. J. S.
2001 "La Gestión del Conocimiento se Convierte en Tarea Fundamental para Definir La Estrategia Empresarial", **Actas del XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica**, Volumen VI - Gestión del Conocimiento, Universidad de Extremadura, 80-91
- GRANT, R. M.
1996 "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal** 17: 109-122
- GUIMARÃES, T. A.
1998 "Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas", in Anais do III Congresso Internacional do CLAD, Madrid

- HAECKEL, S. e NOLAN, R.
1993 "The Role of Technology in Information Age: Transforming Symbols Into Action", **The Knowledge Economy: The Nature Information in the 21 Century**, Aspen Institute
- HANDY, Charles
1995a "A Era da Irracionalidade ", **Exame - Executive Digest** 2, 13
1995b **A Era do Paradoxo**, São Paulo: Makron Books
1996 **Tempo de Mudanças**, São Paulo: Saraiva
- HEENE, A. and SANCHEZ, R.
1997 **Competence Based Strategic Management**, Chichester: John Wiley and Sons
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. and BECKHARD, R.
1997 **La Organización del Futuro**, Bilbao: Ediciones Deusto
- HILL, Charles W. L.
1996 **The Organizational Advantage: The Firms as an Engine for the Discovery of Knowledge**, University of Washington
- HUIBAN, J. P. and BOUHSINA, Z.
1998 "Innovation and the Quality of Labour Factor: An Empirical Investigation in French Food Industry", **Small Business Economics** 10: 389-400
- HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E. and SCHULER, R. S.
1997 "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", **Academy of Management Journal** 40(1): 171-188
- JOHNSON, Arik
1995 "What is Competitive Intelligence?", **Documento Web**,
URL: www.aurorawdc.com/whatisci.htm
1998 "Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence", **Documento Web**, URL: www.aurorawdc.com/ekma.htm
- KAHANER, Lary
1996 **Competitive Intelligence**, New York: Touchstone
- KAMOCHÉ, K.
1996 "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of The Firm", **Journal of Management Studies** 33, 2: 213-233
- KANTER, R. M.
1996 "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", in P. S. Myers (Ed.), **knowledge Management and Organization Design**, Butterworth-Heinemann
- KAPLAN, Robert S. and NORTON, David P.
1997 **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, 6ª Ed, Rio de Janeiro: Campus
- KENDALL, K. E. e KENDALL, J. E.
1992 **Systems Analysis and Design**, 2ª Ed., New Jersey: Prentice-Hall
- KESSELS, Joseph W. M.
1998 "Learning Functions for Knowledge Productivity", **Leiden University / Kessels & Smith**, 1-7
- KIM, Daniel H.
1993 "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review** (Fall) 37-50

- KINI, R. B.
1993 **Strategic Information System: A Misunderstood Concept**, Boston: ISM
- KOCK, N. F. Jr; McQUEEN, R. J. and CORNER, J. L.
1997 "The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes: Implications for Process Improvement and Organizational Learning", **The Learning Organization** 4, 2: 70-80
- KOGUT, B. and ZANDER, U.
1992 "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", **Organization Science** 3, 3: 383-397
1993 "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, 625-645
- KOLB, D. A.
1997 "A Gestão e o Processo de Aprendizagem", in Ken Starkey (Ed.), **Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas**, S. Paulo: Futura
- KOTTER, John
1996 **Liderando a Mudança**, Rio de Janeiro: Campus
- KROGH, G. V. and ROSS, J.
1995 **Organizational Epistemology**, New York: St. Martins
- LAI, Han-Sheong and JELASSI, Tawfik
1996 **CitiusNet: The Emergence of a Global Electronic Market**, INSEAD
- LARSEN, H.
1994 "Key Issues in Training and Development", in C. Brewster e A. Hegewisch (Eds.), **Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey**, London: Routledge
- LAUDON, K. and LAUDON, J. P.
1998 **Management Information Systems: New Approaches to Organization & Technology**, 5ª Ed., New Jersey: Prentice-Hall
- LAWLER, E. E.
1984 "Strategic Design or Reward Systems", in C. J. Fombrun, N. M. Tichy e M. A. Devanna (Eds.), **Strategic Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons
- LAWLER, E. E.; ANDERSON, R. W. and BUCKLES, R. J.
1995 "Human Resource Management and Organizational Effectiveness", in G. R. Ferris, S. D. Rosen e D. T. Barnum (Eds.), **Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell
- LAYDER, D.
1993 **New Strategies in Social Research**, Cambridge: Polity Press
- LEGGE, K.
1995 **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, London: McMillan
- LEHNER, F.; MAIER, R. and KLOSA, O.
1998 "Organizational Memory Systems: Applications of Advanced Databases & Networks Technologies in Organizations", 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management
- LEONARD, Dorothy and SENSIPER, Sylvia
1998 "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", **California Management Review**: 40, 3: 113-131

- LESCA, Humbert
1992 **Información y Cambio en la Empresa**, Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique M. R.; CUNHA JR. e Marcus V. M.
1996 "Como Produzir um Senso Útil para as Acções dos Dirigentes", **REAd – Revista Electrónica de Administração** 2, 2
- LEVINE, D.
1995 **Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win**, Washington DC: Brookings Institution
- LEVITT, B. and MARCH, J. G.
1998 "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology** 14: 319-340
- LIMA, E. P. et al
2001 "A Empresa do Conhecimento e as Suas Dimensões Organizacionais", **Documento Web**, URL: www.kmpress.com.br/art481.htm
- LOPES, F. e MORAIS, P.
2001 "Gestão de Conhecimento - Nova Moda ou Arma Competitiva?", **XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica**, Actas Volumen VI - Gestión del Conocimiento, Universidad de Extremadura, 188-196
- LOPEZ SANCHÉZ, J. I. y CARRETERO DÍAZ, L. E.
2000a "La Importancia de las Técnicas de Decisión Basadas en la Gestión del Conocimiento: La Inteligencia del Conocimiento en España", **Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas** 23: 79-89
2000b "La Inteligencia Artificial y la Inteligencia del Conocimiento como Suporte de Técnicas de Decisión Basadas en el Conocimiento", **Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas** 23: 171-185
- MAGALHÃES, Rodrigo
1996 "Organizational Learning, Organizational Knowledge and Organizational Memory, New Proposals Towards a Unified View", **London Schools Economics** (Working Paper Series)
1999 "The Organizational Implementation of Information Systems: Towards a New Theory", **London Schools Economics** (Unpublished PhD Thesis)
- MALHOTRA, Yogesh
1996 "Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview", **Documento Web**, URL: www.brint.com/papers/orglrng.htm
1997 "Knowledge Management in Inquiring Organizations", **Documento Web**, URL: <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/malhot3.htm>
1998a "What is Knowledge Management?", **Documento Web**, URL: www.brint.com/km
1998b "Information, Knowledge & Wisdom: whose concerns?", **Documento Web**, URL: www.brint.com
- MALONE, T. y ROCART, J.
1991 "Computers networks an the Corporation", **Scientific American** Sept.: 128-136
- MAÑÀ, Francesc
2000 "Innovación y Gestión del Conocimiento en la Empresa: Hacia una Gestión Inteligente del Diseño y Desarrollo de Productos", **Documento Web**, URL: www.ictnet.es
- MANKIN, D. C. and BIKSON, Tora
1996 **Teams & Technology - Fulfilling the Promise of the New Organization**, Harvard Business School Press

- MARCHAND, Donald A.
1998 "Competing With Intellectual Capital", **Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge**, Sage Publications, 251-268
2000 "Gestión y Tecnología: Un Desafío para la Alta Dirección", **Harvard Deusto Business Review** 95: 22-27
- MARCHINGTON, M.
1995 "Involvement and Participation", in J. Storey (Ed.), **Human Resource Management: A Critical Text**, London: Routledge
- MARSHALL, C; PRUSAK, L. and SHPILBERG, D.
1997 "Risco Financeiro e Necessidade de uma Melhor Gestão do Conhecimento", **Harvard Deusto Business Review** 34-35
- MAVRINAC, S. C. and VITALE, M. R.
1999 "Hacia un Sistema Eficaz de Medición del Rendimiento", **Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad** 30: 6-12
- McGILL, M. E. and SLOCUM Jr, J. W.
1993 "Unlearning the Organization", **Organizational Dynamics** 22, 2: 67-79
- McLEOD, R. J.
1993 **Managing Information Systems. A Study of Computer-based Information Systems**, New York: Macmillan
- McLUHAN, M.
1988 (1964) **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**, São Paulo: Cultrix
- MILLER, E.
1984 "Strategic Staffing", in C. J. Fombrun, N. M. Tichy e M. A. Devanna (Eds.), **Strategic Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons
- MINTZBERG, H.
1995 "Crafting Strategy", in Harvard Business Review Paperback, **Harvard Business Review**, Boston
- MORALES, Xavier M. y NAVARRO, Miguel A. L.
2001 "Creación de Capital Humano no Transferible en las Aglomeraciones Territoriales de Empresas", **Actas del XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica**, Volumen VI - Gestión del Conocimiento, Universidad de Extremadura, 255-266
- MORAN, J. M.
1994 "A Influência dos Meios de Comunicação no Conhecimento", **Ciência da Informação** 23: 233-238
- MORGAN, Gareth
1986 **Images of Organization**, Beverly Hills, CA: Sage
- MORGAN, K.
1996 **Imagens da Organização**, São Paulo: Atlas
- MORIN, E. M.
1994 **L'Efficacité de L'Organisation: Théories, Représentations et Mesures**, Montréal: Gaetan Morin
- MOTTA, P. R.
1991 **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente**, Rio de Janeiro: Ed. Record

- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. and SILVERMAN, B. S.
1996 "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", **Strategic Management Journal** 17: 77-91
- MURRAY, Philip C.
1996 "New Language for New Leverage: The Terminology of Knowledge Management (KM)", **Documento Web**, URL: www.lktic.com/topic/13_TERMO.html
- NELSON, R. and WINTER, S.
1982a **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge, MA: Harvard University Press
1982b **An Evolutionary Theory of the Firm: Towards a Synthesis**, Cambridge, MA: Harvard University Press
- NEVES, Pedro e MAGALHÃES, Rodrigo
2000 "Um Modelo para a Investigação da Aprendizagem de Sistemas de Informação nas Organizações", comunicação apresentada na 1ª Conferência da APSI, Guimarães
- NOLAN, R. L. and CROSON, D.
1995 **Creative Destruction**, HBS Press
- NONAKA, Ikujiro
1994 "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science** 5, 1: 14-37
- NONAKA, Ikujiro and KONNO, Noboru
1998 "The Concept of 'Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", **California Management Review** 40, 3: 40-53
- NONAKA, Ikujiro and TAKEUCHI, Hirotaka
1995 **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press
- NONAKA, Ikujiro, UMEMOTO, Katsuhiko and SASAKI, Keigo
1998 "Three Tales of Knowledge Creating Companies", **Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge**, Sage Publications, 146-172
- OLIVEIRA, D. P. R.
1998 **Sistemas de Informação Gerenciais**, 5ª Ed., S. Paulo: Atlas
- OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda
2000 "Contribuições para uma Taxonomia do Conhecimento Organizacional e a sua Administração Estratégica", **Documento Web**, URL: www.informal.com.br/artigos
- O'REILLY, C.
1989 "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization", **California Management Review**, Summer: 9-25
- OSTERMAN, P.
1997 "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets", **Industrial Relations** 26: 46-57
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D.
1993 **O Poder das Organizações**, São Paulo: Atlas
- PEREIRA, O. G.
1999 **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- PEREIRA, R. O.; REZENDE, D. A. e ABREU, A. F.
2000 "Gestão do Conhecimento com o Apoio dos Recursos de Sistemas de Informação e Tecnologias Emergentes", comunicação apresentada no XX ENEGEP - Encontro Nacional de

Engenharia de Produção, São Paulo

PESSIS-PASTERNAK, G.

1993 **Do Caos à Inteligência Artificial**, São Paulo: UNESP

PETER, T. J. and WATERMAN, R. H.

1997 "Para Além do Modelo Racional", in K. Starkey (Ed.), **Como as Organizações Aprendem**, São Paulo: Futura

PETERAF, M. A.

1993 "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", **Strategic Management Journal** 14: 179-191

PINCHOT, G.

1996 "A Organização Inteligente Usa Toda a Capacidade de seus Funcionários", **Folha Management**, São Paulo: Folha de São Paulo

POLANYI, Michael

1966 **The Tacit Dimension**, London: Routledge & Kegan Paul

1969 **Knowing and Being**, New York: The University of Chicago Press

PORTER, Michael E.

1985a **Competitive Advantage**, New York: The Free Press

1985b "How Information Gives You Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, Jul-Ago, 149-150

POZO, J. I.

1998 **Teorias Cognitivas da Aprendizagem**, Porto Alegre: Artes Médicas

PRAHALAD, C. K. and HAMEL, G.

1990 "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, 79-91

1994 **Competing for the Future**, Boston: Harvard Business School Press

1998 "A Competência Essencial da Corporação", in MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael, E., **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**", Rio de Janeiro: Campus

PROKESCH, Steven E.

1997 "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne", **Harvard Business Review**, Set-Oct, 147-168

PRUSAK, L.

1997 **Knowledge in Organizations**, Butterworth-Heinemann Eds.

QUINN, J. B.

1980 **Strategies for Change**, Homewood, Illinois: Irwin

1986 "Managing Innovation: Controlled Chaos", **The McKinsey Quarterly**, Spring: 2-21

1992 **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**, New York: The Free Press

QURESHI, Z. I.

1995 "Impact of Management Practices on Employee Effectiveness in South Asia: New Approaches to Employee Management", **Employee Management in Developing Countries** 3: 225-241

RAFFA, M. E ROLLO, G.

1998 **Economia del Software**, Milán: Edizioni ESI

RAMOS, Paulo Baltazar

1996 "A Gestão na Organização de Unidades de Informação, Ci. Inf. Brasília, Vol. 25, 1

- RAYPORT, J. F. and SVIOKLA, J. J.
1995 "Exploiting the Virtual Value Chain", **Harvard Business Review**, Nov - Dec, 79-82
- REIX, R.
1990 "L'Impact Organisationnelle des Nouvelles de l'Information", **Revue Française de Gestion** 77: 100-106
- REZENDE, D. A.
1999 **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro: Brasport
- ROCKART, J. F. and SHORT, J. E.
1989 "IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence", **Sloan Management Review** 30, 2: 8
- ROOS, Johan and ROSS, Goran
1997 "Measuring Your Company's Intellectual Performance", **Long Range Planning**, Ed. Pergamon Press Ltd., 30, 3: 423-426
- ROOS, Johan, ROSS, Goran, EDVINSSON, Leif and DRAGONETTI, Nicola C.
1997 **Intellectual Capital: Navigating in the Business Landscape**, MacMillan Press Ltd.
- RUGGLES, Rudy
1996 "Why Knowledge? Why Now?", **Business Innovation Journal**
1997 "Knowledge Tools. Using Technology to Manage Knowledge Better", Working Paper Ernst & Young, **Documento Web**, URL: www.busines-sinnovation.ey.com/mko
- SALERNO, M. S.
1994 "Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível", in C. F. Ferretti et al, **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Um Debate Multidisciplinar**, Petrópolis: Vozes
- SANCHEZ, R.
1997 "Managing Articulated Knowledge in Competence-Based Competition" in Sanchez, R., Heene, A. (Eds.), **Strategic Learning and Knowledge Management**, West Sussex: John Wiley and Sons
- SANCHEZ, R. and HEENE, A.
1997 "A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management, in Sanchez, R., Heene, A. (Eds.), **Strategic Learning and Knowledge Management**, West Sussex: John Wiley and Sons
- SANCHEZ, R., HEENE, A. and THOMAS, H.
1996 "Towards Theory and Practice of Competence-Based Competition", in Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (Eds.), **Dynamics of Competence-Based Competition**, Oxford: Elsevier
- SANTOS JUNIOR, José Neiva
1996 Planeamento de serviços de ICT, *Ci. Inf. Brasília*, vol. 25, 1
- SANTOS, Neri dos
2001 "Gestão Estratégica do Conhecimento", Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, **Documento Web**, URL: www.stela.ufsc.br
- SAVAGE, C. M.
1996 **Fifty Generation Management Co-Creating Through Virtual Enterprising Dynamic Teaming and Knowledge Networking**, Butterworth-Heinemann
- SAVIANI, J. R.
1995 **Repensando as Pequenas e Médias Empresas**, São Paulo: Makron Books
- SCHUPPEL, Jurgen; MULLER-STEWENS, Gunter and GOMEZ, Peter
1998 "The Knowledge Spiral", **Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring**

Knowledge, Sage Publications, 223-239

SCHOEMAKER, P. J. H. and AMIT, R.

- 1997 "The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures", in Day, G. S. and Reibstein, D. J. (Eds.), **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**, New York: John Wiley & Sons, Inc.

SCHWANINGER, M.

- 1995 **Are Organizations too Complex to be Understood?**, University S. Gallen

SCIP- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS

- 1999 **Home Page**, URL: www.scip.org

SENGE, Peter

- 1990a **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**, New York: Currency Doubleday
1990b "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **Sloan Management Review** 32, 1: 7-23
1997 **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**, Rio de Janeiro: Qualitymark

SERRANO, A. e SAMUEL, D.

- 1999 "Sistemas de Informação e Estruturas Organizacionais", **Economia e Sociologia** 68: 121-141

SIMON, H. A.

- 1965 **Comportamento Administrativo**, Rio de Janeiro: USAID
1977 **The New Science of Management Decision**, New Jersey: Prentice-Hall

SIMONS, P. R. J.

- 1996 "Aprendizagem nas Organizações", in C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), **Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado**, Lisboa: Dom Quixote

SILVA, C. L. Machado e FONSECA, V.

- 1996 "Competitividade Organizacional: Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais", **Organizações e Sociedade** 4: 97-119

SKYRME, David

- 1997a "The Global Knowledge Economy", Knowledge Connections, **Documento Web**, URL:www.skyrme.com
1997b "From Information to Knowledge. Are You prepared?" **Documento Web**, URL:www.skyrme.com

SKYRME, David J. and AMIDON, Debra M.

- 1997 **Creating the Knowledge-Based Business**, Business Intelligence, London

SOUZA, Andrea Luswarghi de

- 2000 **A Reinvenção das Organizações Educacionais na Sociedade do Conhecimento: O Uso da Internet em Associações de Educação à Distância**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (Dissertação de Mestrado)

SPARROW, P.R. and BOGNANNO, M.

- 1994 "Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment", inc. Mabey and P. Iles (org.) **Managing Learning**, London: Routledge, 57-69

SPARROW, P. R. and HILTROP, J.

- 1994 **European Human Resource Management in Transition**, London: Prentice Hall International

SPENDER, J.-C.,

- 1996 "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications", in Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds.), **Organizational Learning and**

Competitive Advantage, London: SAGE

- STAIR, R.
1998 **Princípios de Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial**, Rio de Janeiro: LTC
- STALK, George; EVANS, Philip and SHULMAN, Lawrence E.
1992 "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", **Harvard Business Review** (Mar-Abp): 57-69
- STEIN, E. W.
1995 "Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management", **International Journal of Information Management** 15, 2: 17-32
- STEINER, C. J.
1995 "A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventional Individuals in Innovation Success", **J. Prod. Innovation Management** 12: 431-440
- STEWART, Thomas A.
1998 **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**, 5ª edição, Rio de Janeiro: Campus
- STRASSMANN, Paul
1999 "Measuring and Managing Knowledge Capital", **Knowledge Inc., The Executive Report on Knowledge, Technology & Performance** (Jun.)
- SVEIBY, Karl Erik
1997a **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
1997b "Tacit Knowledge", **Documento Web**, URL: www.sveiby.com.au
2000 "O Valor do Intangível", **HSM Management**, Ano 4, 22
- TACHIZAWA, Takeshy and SAICO, Oswaldo
1997 **Organização Flexível**, São Paulo: Atlas
- TAKEUSHI, Hirotaka
1998 "Beyond Knowledge Management", **Documento Web**, URL: www.sveiby.com.au
- TAPSCOTT, D.
1997 **Economia Digital**, São Paulo: Makron Books
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S. and NAPIER, N.
1996 "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", **The Academy of Management Review** 21, 4: 959-985
- TEECE, David J.
1998 "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intangible Assets", **California Management Review** 40, 3: 55-79
- TERRA, José Cláudio Cyrineu
1999 **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**, São Paulo: Universidade de São Paulo (Dissertação)
- THOMAS, R.
1976 "Managing the Psychological Contract", in P. Lawrence, Barnes & Lorsch (Eds.), **Organizational Behavior and Administration**, Homewood, Ill.: Irwin

- TOFFLER, Alvin
1990 **Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century**, New York: Bantam Books
1995 **Criando Uma Nova Civilização: A Política da 3ª Onda**, Rio de Janeiro: Record
- TORQUATO, G.
1991 **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa**, São Paulo: Pioneira
- ULRICH, D. et al
1993 "High-impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", **Organizational Dynamics** 22, 2: 52-66
- VON HIPPEL, E.
1988 **The Sources of Innovation**, Cambridge, MA: MIT Press
- VYGOTSKY, L. S.
1962 **Thought and Language**, Cambridge, MA: MIT Press
- WAGNER, J. A.
1994 "Participation effects on Performance and Satisfaction: Reconsideration of Research Evidence", **Academy of Management Review** 19(2): 312-330
- WALSH, J. and UNGSON, G. R.
1991 "Organizational Memory", **Academy of Management Review** 16, 1: 57-91
- WEBBER, Alan
1993 "What's So New About the New Economy?", **Harvard Business Review**, Jan-Fev
- WERNERFELT, B.
1984 "A Resource Based View of the Firm", **Strategic Management Journal** 5: 171-180
- WHITEHILL, Martin
1997 "Knowledge-based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage", **Long Range Planning**, Great Britain, 30, 4: 621-627
- WHITLEY, R.
1984 "The Scientific Status of Management Research as a Practically-oriented Social Science", **Journal of Management Studies** 21, 4: 369-390
- WIJNHOFEN, F.
1996 "Organizational Memory and Information Technology: The Missing Link", in J. D. Coelho, T. Jelassi, W. König, H. Krcmar and R. O'Callaghan (eds.), **Proceedings of the 4th European Conference on Information Systems**, Lisboa, 571-584
- WILSON, T.
1997 **Manual del Empowerment**, Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- WINSLOW, C. and BRAMER, W.
1995 **La Nueva Organización del Trabajo**, Bilbao: Ediciones Deusto
- WINTER, S.
1987 "Knowledge and Competence as Strategic Assets", in Teece, D. (Ed.), **The Competitive Challenge – Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, Cambridge, MA: Ballinger
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. and MCWILLIAMS, A.
1994 "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource- Based Perspective", **International Journal Of Human Resource Management** 5: 301-326

WRIGHT, R.; VAN W. G. and BOUTY, I.

1995 "Les Principes du Management des Ressources Fondées Sur le Savoir", **Revue Française de Gestion** 105: 70-75

YIN, R.

1994 **Case Study Research**, Newbury Park: Sage Publications

ZORRINHO, Carlos

1991 **Gestão da Informação**, Lisboa: Editorial Presença

2001 **Ordem, Caos e Utopia – Contributos para a História do Século XXI**, Lisboa: Editorial Presença

ANEXO

INQUÉRITO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO NAS PME EXCELÊNCIA DO ALENTEJO

I. Caracterização da Organização

1) Designação social: _____

2) Morada: _____

3) Localidade: _____ 4) Código Postal: _____

5) Ano de início de actividade: _____

6) Área de actividade: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Comércio
- (b) Consultoria
- (c) Desenvolvimento de Software
- (d) Distribuição
- (e) Indústria
- (f) Seguros
- (g) Telecomunicações
- (h) Transportes
- (i) Outra
- (j) Especifique: _____

7) Volume de negócios: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Inferior a 0.5 milhões de contos
- (b) Entre 0.5 e 1.5 milhões de contos
- (c) Superior a 1.5 milhões de contos

8) N.º de trabalhadores: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Inferior a 20
- (b) Entre 20 e 50
- (c) Entre 50 e 250
- (d) Superior a 250

II. Caracterização dos Inquiridos

9) Sexo: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Masculino
- (b) Feminino

10) Escolaridade e Cursos Realizados: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Até ao 9º Ano de Escolaridade
- (b) 10º/12º Ano de Escolaridade
- (c) Curso Técnico - Profissional
- (d) Curso Médio/Bacharelato
- (e) Licenciatura
- (f) Mestrado
- (g) Doutoramento

11) Cargo que desempenha na empresa: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Administrador/Gerente
- (b) Director geral
- (c) Director (indicar área)
- (d) Outro (Especifique): _____

12) Tempo de Empresa: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Menos de 1 ano
- (b) De 2 a 5 anos
- (c) De 6 a 10 anos
- (d) Mais de 10 anos

13) Tempo de experiência no cargo actual: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Menos de 1 ano
- (b) De 2 a 5 anos
- (c) De 6 a 10 anos
- (d) Mais de 10 anos

14) Nível das principais atribuições/actividades desenvolvidas: (marque com um X uma das respostas)

- (a) Estratégico / Direcção
- (b) Tático / Chefia
- (c) Operacional / Técnico

15) A sua expectativa de satisfação profissional foi atingida através das actividades desenvolvidas? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

III. Necessidade da Gestão de Conhecimento

16) O que pensa da Gestão de Conhecimento? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Nunca ouviu falar
- (b) Transforma a forma como a organização faz negócios
- (c) Pode ajudar a empresa a organizar melhor a informação
- (d) Não passa de mais uma moda
- (e) É vista como um elemento vital na estratégia do negócio
- (f) Sem opinião

17) A sua empresa faz gestão de conhecimento? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não
- (c) Está planeada
- (d) Não sabe
- (e) Outras, especifique: _____

18) Há uma compreensão generalizada de como a gestão de conhecimento pode ser aplicada na sua empresa? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

19) Que benefícios a sua empresa poderá obter com uma gestão de conhecimento mais activa? (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Melhorar a tomada de decisão
- (b) Dar respostas mais rápidas
- (c) Aumentar a produtividade
- (d) Criar novas oportunidades de negócio
- (e) Aumentar o espírito de mudança
- (f) Reduzir custos
- (g) Outras, especifique: _____

20) Há responsabilidades definidas e um orçamento para iniciativas de gestão de conhecimento? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

21) Quais as principais dificuldades na gestão de conhecimento? (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Ignorância do tema
- (b) Falta de recursos financeiros
- (c) Falta de tempo
- (d) Cultura não estimula partilha de conhecimento
- (e) Falta de tecnologia apropriada
- (f) Outras, especifique: _____

22) Acha importante a existência de um Gestor de Conhecimento? (marque com um X uma das respostas e justifique)

- (a) Sim

Quais as principais tarefas? _____

- (b) Não

Porquê: _____

23) Indique os factores de sucesso na gestão do conhecimento. (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Um líder ou um campeão do conhecimento (que dirige as agendas do conhecimento)
- (b) Apoio superior e explícito do topo da gestão
- (c) Cultura organizacional favorável à gestão do conhecimento
- (d) Novas medidas de avaliação do desempenho
- (e) Novas práticas de motivação dos recursos humanos
- (f) Uma visão e uma arquitectura organizacional
- (g) Processos eficazes de gestão da informação e do conhecimento
- (h) Conhecimento das tecnologias e agentes da mudança
- (i) Ligação dos projectos a objectivos económicos claros ou de criação de valor
- (j) Existência de múltiplos canais para a transferência e gestão do saber
- (k) Outros (Especifique): _____

24) Descreva, por favor, projectos de gestão de conhecimento que a sua empresa tenha levado a cabo, com ou sem sucesso, que estejam planeados ou que poderiam fazer sentido.

Exemplos: Identificação/registo das melhores práticas
Criação de mapas de conhecimento

Designação do Projecto	Estado do Projecto (*)	Breve Descrição do Projecto

(*) T = terminado; C = em curso; P = planeado; N = necessário mas não planeado

25) Quem desenvolveu o(s) projecto(s) de gestão de conhecimento? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Empresa internamente
- (b) Consultor externo

26) Houve estudo de custo/benefício antes do início do projecto? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

IV. Tipos de Conhecimento

27) O registo e a partilha de conhecimento é rotina na empresa? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

28) Indique qual a importância dos seguintes tipos de conhecimento para a sua empresa? (responda a todas as alíneas)

Tipos de Conhecimento	Nada importante	Pouco importante	Muito importante	Crítico
(a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Mercado conseguido/não conseguido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Produtos e serviços próprios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Competência dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(f) Processos de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(g) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(h) Missão, objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(i) Legislação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(j) Outros, especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29) Indique para os tipos de conhecimento identificados, o formato em que é armazenado. (responda a todas as alíneas)

Tipos de Conhecimento	Electrónico	Papel	Cabeça	Não Sabe	Outros (indique)
(a) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Mercado conseguido/não conseguido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Produtos e serviços próprios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Competência dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(f) Processos de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(g) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(h) Missão, objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(i) Legislação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(j) Outros, especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30) Considera que o conhecimento que existe nas pessoas, o seu *know-how*, visão, ideias, valores, é importante para a empresa? (marque com um X uma das respostas e justifique)

(a) Sim

De que forma? _____

(b) Não

Porquê? _____

31) O "capital intelectual" é medido regularmente e valorizado? (marque com um X uma das respostas)

(a) Sim

(b) Não

32) A saída de pessoal da empresa implica perda de conhecimento? (marque com um X uma das respostas)

(a) Sim

(b) Não

Porquê? _____

V. Fontes de Conhecimento

33) Indique o nível de utilização requerido pela empresa para cada uma das seguintes fontes de conhecimento. (responda a todas as alíneas)

Fontes de Conhecimento	Regular	Razoável	Ótimo
(a) Formação escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Experiência profissional anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Experiência na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Capacidade criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Capacidade conceptual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(f) Capacidade em relações humanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(g) Capacidade técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34) Indique o nível de conhecimento/capacidades efectivamente procurado pela empresa. (marque com um X uma das respostas)

- (a) Mais conhecimento do que posso oferecer
- (b) Próximo do conhecimento que posso oferecer
- (c) Abaixo do conhecimento que posso oferecer

35) Indique para cada um dos tipos de conhecimento referidos o nível de utilização no desempenho das suas atribuições/funções na empresa. (responda a todas as alíneas)

Origem de Conhecimento	Baixo	Médio	Superior
(a) Formação escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Experiência profissional anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Experiência na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Capacidade criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Capacidade conceptual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(f) Capacidade em relações humanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(g) Capacidade técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Uso/Utilização do Conhecimento

36) Indique os factores que dificultam o uso pleno do conhecimento. (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Humanos e de relacionamento
- (b) Barreiras interpessoais
- (c) Restrições de superiores
- (d) Materiais
- (e) Instrumentais
- (f) Sistemas de Informações
- (g) Tecnológicos
- (h) Ambiente organizacional
- (i) Outros (especifique): _____

37) Indique os factores que facilitam o uso pleno do conhecimento. (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Humanos e de relacionamento
- (b) Competência dos gestores
- (c) Abertura à participação
- (d) Materiais
- (e) Instrumentais
- (f) Sistemas de Informações
- (g) Tecnológicos
- (h) Ambiente organizacional
- (i) Outros (especifique): _____

38) Tinha um modo mais crítico de pensar, antes de ingressar na empresa? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Sim
- (b) Não

39) Defina a sua posição crítica ou conformista em relação ao uso do conhecimento na empresa. (marque com um X uma das respostas)

- (a) Está conformado com a situação
- (b) Continua crítico apesar do conformismo dos demais colegas
- (c) Continua crítico e consegue mudar o conformismo dos demais

40) Indique as iniciativas da empresa para reduzir a diferença entre o conhecimento existente e aquele que ela procura. (pode marcar com um X mais do que uma das respostas)

- (a) Formação e aperfeiçoamento profissional dos funcionários
- (b) Cursos de pós-graduação para funcionários
- (c) Uso de multiplicadores internos de conhecimento
- (d) Mudanças na estrutura e ou processos
- (e) Cursos de aperfeiçoamento mas de forma insuficiente
- (f) Participação em seminários e congressos
- (g) Avaliação do desempenho
- (h) Nenhuma iniciativa

41) Factores que devem ser estimulados para o uso pleno do conhecimento. (responda a todas as alíneas)

Factores	Regular	Razoável	Ótimo
(a) Ampliar a participação, o acesso à informação e a descentralização das decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Necessidade de maior pioneirismo e esforço individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Tornar as relações profissionais entre as pessoas e as unidades mais dinâmicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Valorizar mais o conhecimento e a profissionalização das pessoas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Maior coerência dos valores pessoais com os propósitos da organização e os resultados devem orientar as decisões.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(f) Salários mais elevados ou equiparados aos praticados pelo mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(g) Outros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII. Tecnologias da Informação e Comunicação e Gestão de Conhecimento

42) Que tipo de tecnologia é usada na sua empresa? É usada para gestão de conhecimento (GC)? (responda a todas as alíneas)

Tecnologia	Não usada	Usada para GC	Usada mas não para GC (Indicar objectivos)
Intranet			
Sistemas de "help desk"			
Sistemas de gestão de documentação			
E-mail			
Sistemas de groupware, CSCW			
Sistemas de workflow			
Aplicações de "brainstorming"			
Internet			
Ferramentas de data warehousing e data mining			
Outros, especifique:			

43) De que forma é que a infra-estrutura tecnológica (TICs) permite a partilha de conhecimento na empresa? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Muito
- (b) Pouco
- (c) Nada

44) Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas? (marque com um X uma das respostas)

- (a) Muito
- (b) Parcialmente
- (c) Pouco

Muito Obrigado pela sua colaboração.

