



# Impacto da Gestão do Conhecimento na Motivação dos Colaboradores. Um Estudo de Caso da Empresa Mepisurfaces, Lda

Versão Final

Dário Rogério Alves Teixeira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro

Covilhã, 22 de setembro de 2025



# Declaração de Integridade

Eu, Dário Rogério Alves Teixeira, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12392, do Curso de Mestrado em Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã, 22 de setembro de 2025.

Atentamente,





# Dedicatória

Ao Gabriel por todos os momentos!



# Agradecimentos

Passado um longo período de formação, quero manifestar os meus agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para concluir mais esta etapa da minha formação académica, nomeadamente:

- A Deus, em primeiro lugar, O todo poderoso que sempre me conduziu com as devidas lições de amor, fraternidade e compaixão hoje e sempre;
- Aos meus queridos pais, que desde sempre estiveram ao meu lado, tanto nas horas difíceis e felizes da minha vida;
- Aos meus irmãos, que sempre foram uma das minhas maiores alegrias;
- Aos meus queridos tios, pelas ajudas, incentivos e dedicação que sempre tiveram por mim;
- Ao meu Orientador Prof. Doutor Paulo Pinheiro, a quem tenho muita estima e consideração, pelos ensinamentos, críticas, sugestões, incentivo e disponibilidade que demonstrou ao longo deste humilde trabalho;
- Ao Prof. Doutor Belchior Mário, pelas contribuições valiosas e disponibilidade total demonstrada ao longo desta jornada;
- Um agradecimento especial aos meus amigos, companheiros e colegas, por me aconselharem a não desistir no primeiro obstáculo;
- À Coordenação do Curso de Mestrado em Gestão, e a todos os professores do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, o meu reconhecimento e gratidão pelos ensinamentos.

A todos, o meu muito obrigado!



## Resumo

Neste trabalho, faz-se uma abordagem sobre o estudo da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores, com o objetivo de analisar o impacto de aplicação na empresa Mepisurfaces, Lda. Para o efeito, foram realizados estudos assentes na pesquisa descritiva, desenvolvido numa abordagem mista e com objeto de estudo de caso único, com dados recolhidos através de um inquérito por questionário, onde se obteve 202 respostas, o que constitui a amostra do nosso estudo. Os resultados obtidos, mostram que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo e significativo na motivação dos colaboradores. Trazem várias implicações para as áreas da gestão do conhecimento e da inovação organizacional, pois, o estudo analisou um amplo conjunto de relações que ligam a gestão do conhecimento à motivação dos colaboradores, contribuindo assim, para uma melhor compreensão do papel mediador de vários aspetos da cultura organizacional. A pesquisa realizada, pretende contribuir para a prática de gestão das organizações, nomeadamente, nos aspetos ligados às políticas e práticas de gestão do conhecimento organizacional. Assim, ao organizar o conhecimento, torna-se mais fácil visualizar onde há oportunidades de evolução e quais modelos devem ser aplicados para maior impacto de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, organização, motivação, recursos humanos.



## Abstract

In this work, an approach is made on the study of knowledge management in employee motivation, with the objective of analyzing the impact of application in the company Mepisurfaces, Ltda. To this end, studies were carried out based on descriptive research, developed in a mixed approach and with a single case study object, with data collected through a questionnaire survey, where 202 responses were obtained, which constitutes the sample of our study. The results obtained show that knowledge management has a positive and significant impact on employee motivation. They bring several implications for the areas of knowledge management and organizational innovation, since the study analyzed a broad set of relationships that link knowledge management to employee motivation, thus contributing to a better understanding of the mediating role of various aspects of organizational culture. The research carried out aims to contribute to the management practice of organizations, notably in aspects related to organizational knowledge management policies and practices. Thus, when organizing knowledge, it becomes easier to visualize where there are opportunities for evolution and which models should be applied to have a greater impact on employee growth and development.

**Keywords:** Knowledge management, organization, motivation, human resources.



# Conteúdo

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>7</b>
2.1	Contextualização do conhecimento . . . . .	7
2.1.1	Tipologia do conhecimento . . . . .	8
2.2	Gestão do conhecimento . . . . .	10
2.2.1	Formas de criação e conversão de conhecimento nas organizações	12
2.2.2	Modelo de socialização, externalização, combinação e interna- lização . . . . .	14
2.3	A Gestão de Recursos Humanos . . . . .	17
2.3.1	Objetivos da gestão de recursos humanos nas organizações . .	18
2.3.2	Processo de motivação nas organizações . . . . .	19
2.4	Avaliação de desempenho . . . . .	21
2.4.1	Tipo de avaliação de desempenho . . . . .	22
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>27</b>
3.1	Formulação metodológica . . . . .	27
3.1.1	Tipo de metodologia de pesquisa . . . . .	27
3.1.2	Tipo de estatística . . . . .	28
<b>4</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados</b>	<b>31</b>
4.1	Análise qualitativa dos resultados obtidos em função das entrevistas por questionário . . . . .	32
4.1.1	Ilustração sóciodemográfica dos inquiridos . . . . .	32
4.1.2	Análise das entrevistas semiestruturadas com gestor de recur- sos humanos e o gestor de produção . . . . .	33
4.2	Análise quantitativa dos resultados obtidos em função das entrevistas por questionário . . . . .	40

4.2.1 Estatística das variáveis do modelo em estudo . . . . .	41
<b>5 Conclusões e Trabalho Futuro</b>	<b>47</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>49</b>
<b>Anexos</b>	<b>55</b>

# Lista de Figuras

2.1	Estágios chave de um processo de gestão do conhecimento. . . . .	12
2.2	Espiral da criação do conhecimento organizacional. . . . .	15
4.1	Nuvem de palavras em função das entrevistas semiestruturadas. . . .	34
4.2	Segmentos com códigos em função das entrevistas semiestruturadas. .	35
4.3	Modelo de concorrências de códigos. . . . .	37
4.4	Análise dos cargos-chaves na percepção da gestão do conhecimento. . .	38
4.5	Modelo de análise de dois casos da coocorrência de códigos. . . . .	40

# Lista de Tabelas

4.1	Amostra dos questionários aplicados aos colaboradores inquiridos. . .	33
4.2	Segmentos com códigos em função das entrevistas. . . . .	36

# Lista de Acrónimos

## Geral

UBI	Universidade da Beira Interior
CE	Conhecimento Explícito
CT	Conhecimento Tácito
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OLS	Estimadores dos Mínimos Quadrados Ordinários
RH	Recursos Humanos
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

# Capítulo 1

## Introdução

Durante os últimos anos, vivemos a época da globalização da ciência, época esta em que o conhecimento tem sido cada vez mais imprescindível para o crescimento, evolução e desenvolvimento das sociedades. O seu destaque como um ativo, vem sendo construído desde os anos 80, colocando assim, o capital humano e social nos dias de hoje, como o ativo mais importante, relevante e impulsionador. Com o advento das conjunturas organizacionais, o conhecimento emerge como ativo valioso, poderoso e insubstituível, onde segundo Mouselli e Alnafrah (2019), trata-se de um fator responsável pela introdução da inovação, crucial e potenciador da criação de riqueza, melhoria contínua da qualidade de vida dos indivíduos e fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Para os autores, com a manifestação da era do conhecimento, as organizações têm demonstrado uma maior interesse na concepção de valores através do conhecimento.

Atualmente, o conhecimento tem sido um elemento fundamental para as organizações e sinónimo de vantagem competitiva, que necessita ser administrado. A gestão do conhecimento enquanto processo metódico, estruturado, sistemático e intencional das empresas, tem por objetivo, a procura da excelência organizacional, através da triangulação das fontes e identificação, com a necessidade e precisão de implementação e aplicação do conhecimento. A gestão do conhecimento como uma área de estudo da ciência da comunicação e informação, constitui-se num conjunto de habilidades e estratégias, para criar o desenvolvimento das organizações que compõem uma sociedade.

A partilha de CT no seio das organizações, não obstante o merecido reconhecimento dos benefícios que daí possam advir, não é algo que seja fácil de instituir como

prática frequente e regular. Em função das suas características, algumas organizações têm demonstrado a necessidade de incorporar a partilha de conhecimento, tendo em vista o aumento da aprendizagem organizacional. A importância e valor do conhecimento enquanto conceito de estudo das comunidades, tem sido alvo de tentativas de definição ao longo dos tempos, como por exemplo, através da filosofia clássica, com filósofos como Aristóteles, Platão ou Sócrates (ver por exemplo, (Cascão, 2014)). A filosofia não conseguiu estabelecer muitas definições de conhecimento, nem a filosofia moderna concluiu sobre uma definição bem delimitada para este conceito (Elgin, 2021).

Do estudo de análise sobre diferentes definições, Cardoso (2007), identificou sete categorias para o conceito de gestão do conhecimento, tais como: (i) níveis de conhecimento; (ii) elementos do conhecimento; (iii) medidas do conhecimento; (iv) características nucleares; (v) instrumentabilidade; (vi) CT; (vii) CE. Os níveis da gestão do conhecimento são explicados ao nível individual, grupal e organizacional. Os elementos do conhecimento são descritos ao nível cognitivo-comportamental, cognitivo e emocional. Para o autor, as medidas da gestão do conhecimento abrangem o nível social e individual. Das características nucleares, resultam a origem e natureza do conhecimento, o processo individual de construção e a localização do conhecimento. A instrumentabilidade engloba as atividades, os objetivos e os resultados. A sexta e sétima categoria da gestão do conhecimento dizem respeito ao CT e CE, respetivamente.

O estudo da gestão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), tem a sua origem na proposta de formalização teórica, feita por pesquisadores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em meados da década de 1990. Nas empresas e organizações, a análise atual do conhecimento e da sua administração, é em grande medida um fator impulsionador dos sistemas informáticos. Adicionalmente, os autores Prusak e Davenport (1998), afirmaram que o conhecimento tem origem na mente humana e fluída de várias componentes, estruturadas formalmente por valores, experiências e algumas informações que proporcionam condições para a incorporação de valores.

Daniele e Murray (2000), caracterizou as abordagens da gestão do conhecimento sob três domínios, tais como: (i) conhecimento como corpo de informação; (ii) conhecimento como *know-how* individual; (iii) conhecimento como *know-how* de equipa. Segundo o autor, os três domínios do conhecimento, apresentam pontos de

convergência, na medida em que, aludem a existência do conhecimento como um ativo para as organizações e, sociedades e o seu contexto deve facilitar a adesão às metodologias, atualização, reutilização e demonstrar a ligação entre os seus processos e os benefícios para o negócio.

No entanto, o presente trabalho consiste, numa investigação em gestão, aplicado ao campo da gestão do conhecimento. Centra-se no apuramento da partilha do CT na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda, conducente ao aumento da aprendizagem organizacional, através da verificação da prevalência de indicadores. A empresa Mepisurfaces, Lda, tem mais 10 anos de existência, tendo sido constituída aos 22 de março de 2013. A sua sede está localizada na cidade de Covilhã e desenvolve a sua atividade principal no âmbito do fabrico, compra, sub-contratação, tratamento de superfícies, galvanoplastia, lacagem, importação, venda de caixas e braceletes de relógios, ou seja, qualquer outro tipo de artigo de relojoaria, entre outros.

Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uma abordagem do CT e CE, conforme os trabalhos desenvolvidos por (Duffey, 2013). Enquanto o CE é adquirido pela via formal, quer dizer, pode-se conceitua-la como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal através de documentos, manuais, afirmações, especificações, entre outros. Já o CT, refere-se a um tipo de conhecimento, cuja descrição ou comunicação não é fácil, uma vez que resulta essencialmente das experiências do individuo, tendo em consideração os fatores intangíveis, como por exemplo, as crenças, ideias, valores, julgamentos pessoais, perspetivas ou intuições individuais. Com isto, a ideia central deste trabalho, é de fazer uma análise sobre o impacto da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda. Para a realização do estudo, considerou-se a recolha de dados, usando análise documental e a distribuição de entrevistas por questionários. O estudo da entrevista incide entre a gestão de topo à intermédia, os questionários a um conjunto de colaboradores com experiência na participação da empresa e ao organizarmos os processos, perspetiva-se concluir quais os principais indicadores e fatores que influenciam na motivação dos colaboradores da empresa, usando a inferência estatística, com o recurso da aplicação dos *softwares* SPSS, MAXQDA e o *Gretl*, que serviram para a estimação do nosso modelo e garantir a fiabilidade dos resultados.

O estudo sobre gestão do conhecimento e GRH tem sido intensificado cada vez mais e o acirramento da competição no mercado, tem obrigado as organizações a

buscarem cada vez mais por inovações, o que torna inevitável o interesse pela gestão do conhecimento. Para que as organizações garantam a sua participação no mercado globalizado, necessitam de estarem empenhadas a empreender no conhecimento dos seus colaboradores, devido ao aumento constante das exigências dos consumidores, com reflexo, não só para organizações sociais e económicas, mas sobre tudo, na gestão das empresas. Com efeito, torna-se fundamental o estudo da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores, pois o capital humano, constitui um dos grandes e maiores pilares de fator impulsionador de crescimento e desenvolvimento das comunidades (Sahibzada et al., 2020).

## Justificativa

Atualmente, devido a grande competitividade dos mercados, as organizações vêm-se forçadas a melhorar, aperfeiçoar e a diferenciar os seus serviços ou produtos, relativamente aos seus concorrentes e por isso, elas necessitam de inovar cada vez mais a forma de atuação. Essa inovação requer das organizações novos métodos e procedimentos de atuar na gestão do conhecimento, pois, os tradicionais fatores de produção que a literatura clássica nos apresenta, como por exemplo, sejam a terra, a mão de obra e o capital, sobre a atividade económica, segundo Takuechi e Nonaka (1994) citado por Szulczynska e Majewska (2014), são agora insuficientes face às exigências impostas por um ambiente social agradável, onde prevalece a necessidade de flexibilidade, a rapidez nas respostas e a incerteza.

Deste modo, justificamos a escolha do tema, uma vez que, surge da crescente necessidade das empresas desenvolverem estratégias eficazes para manter seus colaboradores motivados, promovendo o crescimento contínuo tanto a nível individual quanto organizacional. Além disso, ao se promover um ambiente que valoriza o conhecimento compartilhado, os colaboradores se sentem mais envolvidos, reconhecidos e desafiados, fatores que são diretamente ligados à sua motivação no ambiente de trabalho. A empresa Mepisurfaces, Lda., sendo o objeto de estudo, oferece um contexto real para investigar como as práticas de gestão de conhecimento influenciam a motivação dos seus colaboradores, possibilitando uma análise detalhada de seus processos internos e a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Este estudo visa, portanto, compreender a relação entre a gestão de conhecimento e a motivação, contribuindo para a definição de estratégias que aprimorem o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

## Problemática

A transferência do conhecimento é fundamental para o desempenho da criação, aplicação e captação do conhecimento. Assim, a capacidade de as organizações cumprirem eficazmente com as suas missões, passa cada vez mais pela sua capacidade em mobilizar o conhecimento que detém em prol de uma aprendizagem organizacional, que lhes proporciona ganhos contínuos de competências. Face ao exposto, considera-se que a gestão do conhecimento continua a ser muito relevante, pois possui uma fonte de vantagem inegável. Dessa maneira, questiona-se: **Quais os impactos de aplicação da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda?**

Para responder à questão de pesquisa, recorreu-se a uma abordagem metodológica mista, que permitiu fazer uma análise mais abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo. O principal instrumento de recolha de dados foi um inquérito por questionário estruturado, baseado numa escala de *Likert* de 5 pontos, permitindo quantificar perceções e atitudes dos colaboradores relativamente à gestão do conhecimento e à sua motivação no contexto organizacional. A aplicação do questionário permitiu ainda identificar padrões de respostas significativos, nomeadamente uma correlação positiva entre práticas eficazes da gestão do conhecimento e níveis mais elevados da motivação entre os colaboradores da empresa em causa. Os resultados revelaram que os participantes valorizam o acesso ao conhecimento, a partilha de experiências e o reconhecimento do saber interno como fatores motivadores. Verificou-se, também que, em ambientes colaborativos, a estratégia formal da gestão do conhecimento contribui para o sentimento de pertença e para o desenvolvimento profissional, reforçando o compromisso com os valores, missão e visão da empresa.

## Objetivo

Com vista a responder a pergunta científica, pretende-se com a realização da presente dissertação alcançar o seguinte objetivo:

- Analisar o impacto de aplicação da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda.

## **Estrutura do trabalho**

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no Capítulo 1, apresenta-se o tema a estudar, com referências à respetiva revisão da literatura, contextualizando-o e pondo evidência a pertinência do mesmo. No Capítulo 2, faz-se uma abordagem introdutória da gestão do conhecimento e sua utilidade nas organizações. Apresentamos ainda a contextualização do conhecimento, a gestão do conhecimento organizacional, a gestão de pessoas nas organizações, a avaliação de desempenho da qualidade organizacional e os modelos de regressão. O Capítulo 3, diz respeito às formulações metodológicas sobre os procedimentos do desenho metodológico para análise do impacto da gestão do conhecimento como motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda. No Capítulo 4, são apresentados alguns resultados computacionais, tendo em conta os problemas tratados durante a investigação. Termina-se com as conclusões e trabalho futuro, sem esquecer a uma lista de referências que constituem bibliografia alargada e necessária sobre o tema do trabalho desenvolvido e anexos.

# Capítulo 2

## Revisão da Literatura

Neste Capítulo, faz-se uma abordagem introdutória sobre a gestão do conhecimento e sua utilidade nas organizações. Apresentamos a contextualização do conhecimento, a gestão do conhecimento organizacional, a gestão de pessoas nas organizações e os processos de motivação nas organizações. São apresentados ainda alguns conceitos preliminares, definições e notas sobre o conhecimento, a gestão do conhecimento e os processos de motivação nas organizações que se configuram importante para a presente pesquisa.

### 2.1 Contextualização do conhecimento

Primeiramente, a gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagens competitivas, tem cativado a atenção das organizações; pois, a mesma consiste na gestão intencional e sistemática de conhecimento, dos processos e ferramentas potencializadoras do conhecimento na tomada eficaz de decisões e resolução de problemas, facilitando inovações e alcançando vantagens competitivas. Adicionalmente, as organizações com colaboradores motivados têm processos de criações de conhecimentos mais eficazes, tendem a compartilhar conhecimentos, desempenhando um papel crítico no processo de implementação de sistemas.

No atual contexto, segundo Ghaziri e Awad (2007), as tecnologias têm estado a proporcionar uma rapidez no processo de disseminação de conhecimento e, no entanto, de seu questionamento. A sociedade encontra-se marcada pela incerteza, provisoriedade e também pelo papel central do conhecimento e do significado que ele ganha na economia e nas inúmeras outras áreas da sociedade. É comum se deparar com o termo “Sociedade do Conhecimento”. Porém, ao refletir sobre este assunto, os

autores defenderam a manutenção do termo sociedade capitalista, sendo a sociedade do conhecimento uma ideologia à ser desmascarada.

Para Ngulube e Dube (2012), a estrutura base da criação do conhecimento é formada por duas dimensões, tais como: ontológica e epistemológica. Segundo a dimensão ontológica, temos que o conhecimento é gerado somente pelas pessoas e que sem elas, a organização não cria conhecimento. Quanto à dimensão epistemológica, Seba, recorreram à distinção entre CT e CE. Para Duffey (2013), não existe uma conclusão unânime sobre a definição de conhecimento. O debate centra-se nas questões sobre se existe conhecimento, os tipos de conhecimento, a definição de conhecimento, se o conhecimento é informação e vice-versa ou se é um termo mais abrangente do que a informação, ou mesmo de dois conceitos distintos. Numa determinada organização, quando usado adequadamente, segundo Von e Nonaka (2009), o conhecimento é um ativo preponderante. Para os autores, o conhecimento é algo que não é facilmente visível e expressável, altamente pessoal, difícil de formalizar e de comunicar ou compartilhar com os demais.

No âmbito desta dissertação define-se conhecimento, como o conjunto de factos, crenças, verdades, intuições, julgamentos e expectativas que se acumulados, mantêm-se ao longo do tempo, por formas a lidar com situações e desafios específicos. Date e Kammani (2009), assentaram no pressuposto de que o conhecimento envolve a combinação de ideias, intuições, experiências, *skills*, motivações, interpretações e o contexto pertencente a um dado indivíduo. Vorley e Khan (2017), destacaram a importância de uma crítica sobre a sociedade do conhecimento por meio de ilusões promovidas na reprodução ideológica do capitalismo. Os autores assumiram ainda que o conhecimento se auxilia de alguns elementos básicos, tais como experiência, discernimento, intuições, valores e crenças. Manfredi L. et al. (2018), asseguraram que o conhecimento está presente no comportamento, na prática e na rotina.

### 2.1.1 Tipologia do conhecimento

Ao falar da tipificação do conhecimento, segundo Martins e Grant (2005), é inevitável não abordar sobre o CT e CE. Para o autor, o CT e CE complementam-se, como consequência da natureza humana. Fruto da sua criatividade e imaginação, permitem a criação de novo conhecimento e o registo desse conhecimento para partilha futura, perpetuando o conhecimento no tempo e servindo de base na criação de novo conhecimento.

## Conhecimento tácito

O CT é um ativo que desempenha um papel fundamental na competição global, para a melhoria da vantagem competitiva das organizações. A maior parte do CT é mantida por um indivíduo. A vantagem competitiva determina a posição competitiva da organização em relação aos seus concorrentes. Ao otimizar o CT existente, cada indivíduo na organização alcança a vantagem competitiva ideal. O termo “conhecimento tácito” foi aplicado pela primeira vez pelo químico e filósofo da ciência Polanyi em 1958, sendo o ponto-chave, o conceito de que o CT é o escondido, inacessível para a consciência do sábio. O conhecimento não pode ser totalmente explicado, quando se encontra associado ao pensamento cognitivo ou às capacidades físicas de um indivíduo. O CT, segundo Assudani (2005), pressupõe que este é altamente pessoal e difícil de formalizar. Para o autor, este tipo de conhecimento está diretamente ligado à ação, aos procedimentos, às rotinas, aos ideais, aos valores e às emoções.

O CT, tipifica-se por ser peculiar e intuitivo, sendo fruto da experiência pessoal, pressupondo-se que é difícil de ser partilhado e ser formalizado. Para Pinnington e Aldabbas (2023), o CT é pessoal e auxilia-se de elementos cognitivos e técnicos. Segundo os autores, o CT reside na “cabeça” de cada pessoa e é muito mais difícil de capturar e comunicar. Consiste nas lições aprendidas com a execução do trabalho e é feito de experiência e compreensão. Este tipo de conhecimento não tem qualquer valor para a organização, até ao momento em que a pessoa utiliza para benefício desta.

Vorley e Khan (2017), explicaram o CT de forma simplificada, como aquilo que se sabe, mas que não se consegue explicar. Os autores, ainda dividiram o CT em duas dimensões, tais como técnica e cognitiva. A primeira dimensão abrange um tipo de capacidade informal e de difícil definições. São as habilidades aprendidas no termo conhecido por “*know-how*”. Para Terzieva (2014), a dimensão cognitiva do CT reflete nossa imagem da realidade e visão do futuro.

Na perspectiva organizacional, CT é personalizado quando utilizado durante o ato de comunicar, produzindo aconselhamento criativo e rigoroso sobre os problemas estratégicos de alto nível. Segundo Martins e Gonzalez (2017), o CT não é sinónimo absoluto que não possa ser codificado. Embora o CT, “saber como”, segundo Robler e Letmathe (2019), seja visto como indeterminado, produto do exercício mental, pode,

no entanto, ser apresentado em duas variáveis distintas, tais como o “conhecimento tácito especificável”, que pode ser identificado e tornado explícito, consequência do acumular de experiência e passível de procedimento e o “conhecimento verdadeiramente tácito”, que envolve ações de complexidade, rapidez, simultaneidade e inter-relação.

### **Conhecimento explícito**

Este caracteriza-se por ser formal, objetivo, sistemático, de fácil codificação e simples transferência. A facilidade em ser transmitido, leva a que seja passível de ser estruturado e documentado. Segundo Delbridge e Seba (2012), o CE, pode ser frequentemente expresso ou documentado de uma maneira formal e sistemática. Por sua vez, Ngulube e Dube (2012), assumiram que este tipo de conhecimento pode ser formalmente expresso, em linguagem sistemática, sendo a sua transmissão e armazenamento relativamente atingível. Os autores, dizem ainda que a utilização do CE não se dá somente com a sua codificação, ou seja, carece de avaliação, organização e disposição dos indivíduos. A partilha deste tipo de conhecimento, pode ser realizada através de dados, fórmulas científicas, princípios, vídeos, entre outras formas.

O CE, pode ser codificado quando possível de registrar ou transmitir na forma de símbolos, incorporado numa forma tangível, isto é, em equipamento como máquinas e ferramentas, significa “saber o quê”. O CE assume a forma técnica ou académica dos dados ou da informação, que são descritas em linguagem formal e codificável (Sarabjot et al., 2019).

A perspetiva do conhecimento, segundo Vorley e Khan (2017), é uma entidade que pode existir, independentemente de se apresentar sob uma forma codificada. Para Sarabjot et al. (2019), ao descrever o conhecimento, perspetivaram a ideia de enraizamento na filosofia do positivismo e assumiram que a natureza do conhecimento é objetiva. Kettinger e Li (2022), enfatizaram a perspetiva do conhecimento como o processo de codificação e que este podia ter uma entidade distinta que é separada das pessoas que podem entender usa-los.

## **2.2 Gestão do conhecimento**

Com os mercados tão competitivos, atualmente ocorrem grandes transformações. As organizações procuram formas de se diferenciarem nos seus serviços ou produtos.

Devido a esta procura de inovação pela diferenciação, Ghaziri e Awad (2007) começam a estudar novas formas de gestão, de onde sobressai a gestão do conhecimento e a gestão da informação . Grande parte dos desafios colocados pela gestão de recursos do conhecimento não surgiram atualmente, elas acompanham o desenvolvimento desde a revolução científica do século XVII (Duffey, 2013).

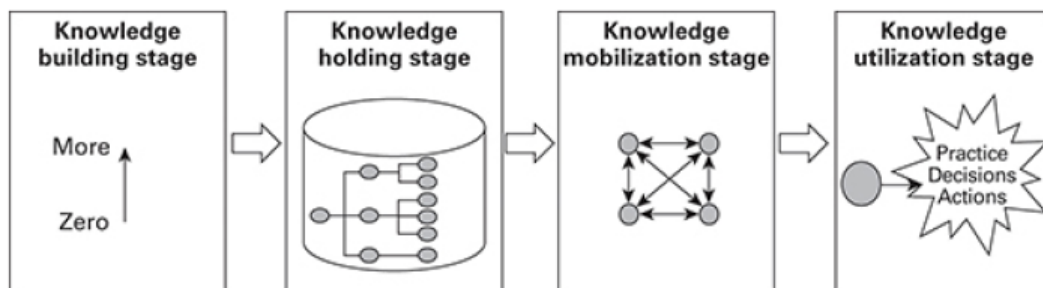
Entende-se como gestão do conhecimento, o processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, tendo como objetivo atingir a excelência organizacional. Para Ghaziri e Awad (2007), a gestão do conhecimento é descrita como a arte de criar valor a partir de ativos intangíveis de uma organização ou acumulação de ativos e usa-los efetivamente para obter uma vantagem competitiva. A gestão do conhecimento é importante em qualquer organização, porque é através da efetiva aplicação que permite que a organização evite reinventar constantemente a roda, melhore a prestação de serviços e proteja a perda de conhecimento. Para Ngulube e Dube (2012), a gestão do conhecimento tem o objetivo de produzir retorno sobre o investimento de pessoas, processos e tecnologia, no sentido de agregar valor à uma organização. Sarabjot et al. (2019), sustentaram que existem três motivos que podem ter levado ao surgimento do interesse da gestão do conhecimento no final do século XX, tais como:

- As organizações só ganharam interesse em gerir as suas fontes de conhecimento, porque os custos do processamento de captura, armazenamento e transmissão de dados, desceram ao ponto que grandes quantidades de dados, que outrora fora de difícil acesso;
- A rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação, levou a uma desmaterialização da atividade económica, substituição de dados e informação por recursos físicos;
- Reforçando o recente interesse na gestão do conhecimento, está um reconhecimento tardio, de que, enquanto a informação pode ser substituída em muitas áreas, não se podem gerir os recursos da sabedoria, como se fossem um recurso físico. A sabedoria evolui com o tempo e pode mover-se no sentido de uma apropriação completa ou no sentido de uma disponibilização gratuita.

## 2.2.1 Formas de criação e conversão de conhecimento nas organizações

Para Date e Kammani (2009), a criação de conhecimento consubstancia-se em estratégias projetadas para criar novo conhecimento ou adquirir conhecimento, como também para alavancar os recursos intelectuais existente nas organizações, conforme ilustração da figura (2.1), do estágio chave de um processo de gestão do conhecimento.

Figura 2.1: Estágios chave de um processo de gestão do conhecimento.



Fonte: (Liu, 2020).

Segundo Ngulube e Dube (2012), existem cinco modos de geração de conhecimento, tais como por aquisição, afetação de recursos, fusão, adaptação e rede de conhecimento. A aquisição é o conhecimento que é importado para a organização, a partir de fontes externas, como a compra de conhecimento, recrutamento de indivíduos, consultores ou outras organizações com conhecimento. A afetação de recursos implica a criação de grupos especiais, como grupos de pesquisa e de desenvolvimento. A fusão é uma forma de criar novos conhecimentos na organização, juntando pessoas com diferentes pontos de vista e experiências. A adaptação significa adaptar-se às novas circunstâncias, estar aberto às inovações e com uma postura ativa de procura de novos conhecimentos, habilidades e capacidades. Por último, a rede de conhecimento é a forma de gerar conhecimento onde as pessoas partilham informações umas com as outras, formal ou informal.

A criação do CT e CE, segundo Duffey (2013), ocorre pelas inter-relações que se verificam entre indivíduos de diversas origens e com diferentes experiências. Para o

autor, a criação de conhecimento se refere aos novos conteúdos que as organizações desenvolvem, sendo que para este processo de criação, a tarefa mais importante é identificar qual o conhecimento mais relevante ou essencial para a organização. A evidência empírica e conceitual, segundo Date e Kammani (2009), permite concluir que os processos de criação de conhecimento podem melhorar o desempenho organizacional, bem como desenvolver vantagens competitivas. Ou seja, para os autores, a criação de conhecimento, parte dos indivíduos e da interação em grupos, através de processos de partilha de experiências que transformam o conhecimento individual.

### **Mapeamento do conhecimento**

Segundo Mengis e Eppler (2004), o mapeamento do conhecimento permite que uma organização potencie as várias dimensões do conhecimento existente, bem como a identificação das barreiras e restrições da gestão eficaz. Para os autores, um mapa de conhecimento consiste em duas partes, tais como: uma base que representa o contexto para o mapeamento e os elementos individuais que são mapeados dentro deste contexto. Henrique (2015), salientou a construção de um mapa de conhecimento, que requer um levantamento do conhecimento existente na organização, que fornece informações suficientes para que se faça uma avaliação do conhecimento que se encontra armazenado em cada elemento da organização, revelando pontos fortes à serem explorados e pontos fracos à serem melhorados. Para Kettinger e Li (2022), existem vários tipos de mapas de conhecimento que podem ser usados no contexto da organização, como por exemplo, os mapas de fontes de conhecimento, mapas de desenvolvimento de conhecimento, mapas com estrutura de conhecimento e mapas de aplicação de conhecimento.

### **Transferência e partilha de conhecimento**

Para Delbridge e Seba (2012), o conhecimento é transferido, no sentido de se poder fornecer o conhecimento certo, à pessoa certa e no momento certo. Em Vorley e Khan (2017), a transferência de conhecimento envolve interação humana e a forma mais eficiente de promover esta transferência de conhecimento, proporcionando tempo às pessoas, para se encontrarem e conversarem entre si. A partilha de conhecimento, segundo, é o processo de troca mútua de conhecimento e a criação conjunta de novos conhecimentos. Para os autores, esta é uma atividade de troca entre indivíduos e organizações. Em Pinnington e Aldabbas (2023), a partilha de conhecimento é conseguida pelos membros da organização que partilham ideias re-

levantes, informações e sugestões entre pesquisadores, formuladores de políticas e provedores de serviços.

### 2.2.2 Modelo de socialização, externalização, combinação e internalização

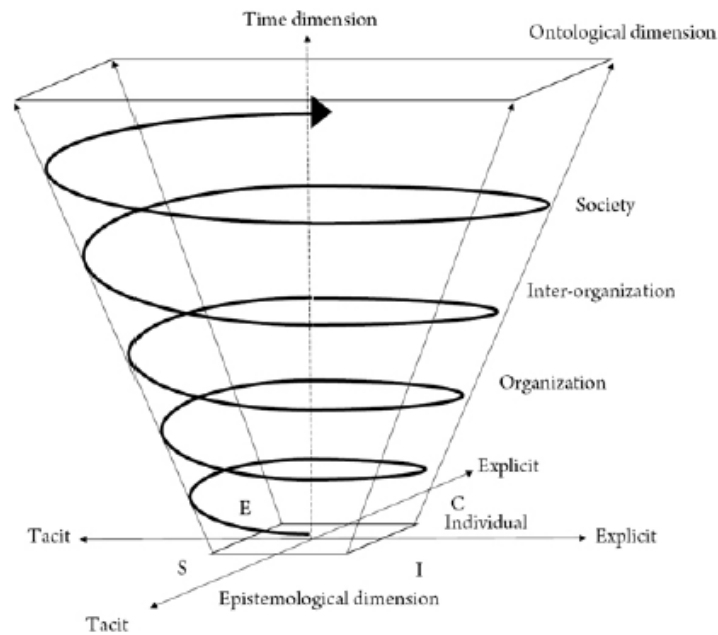
Em Nonaka (1991), o modelo de SECI de Nonaka e Takeuchi, do ano 1995, foi desenvolvido com o objetivo de formalizar um modelo genérico de criação de conhecimento. Pinnington e Aldabbas (2023), apresentaram no seu artigo, um conjunto de regras intrínsecas ao CT e CE, onde o CT é verificado como sendo produtivo, já que está associado a uma parte criativa que define o indivíduo devidamente preparado para as atividades do dia-a-dia na organização. Segundo Vorley e Khan (2017), com base no tipo de CT e CE, é possível formular quatro padrões básicos relacionados com a criação de conhecimento nas organizações, tais como:

- **Socialização.** Tácito para tácito, relacionado com aprendizagem através da observação, imitando e praticando, sendo a socialização um modo específico de fazer as coisas, processo de aprendizagem com professores e colegas;
- **Exteriorização.** Tácito para explícito, onde as considerações, descrições e inovação, são registadas num documento, sendo este um processo de externalização do conhecimento da pessoa, permitindo a criação de um produto novo, onde envolve a visão do mundo sobre “o que é” e “o que deveria ser”;
- **Combinação.** Explícito para explícito, onde é possível combinar partes do CE de várias fontes em um novo CE, dando origem a uma nova fonte de informação, que responda a uma necessidade específica, a um novo conhecimento que produza uma resposta mais eficiente;
- **Interiorização.** Explícito para tácito, referente à interpretação que a pessoa faz do CE, de formas que este conhecimento possa ser entendido, percebido pela pessoa. O CT é exclusivo de uma pessoa e diferente de pessoa para pessoa, dependendo da interpretação que cada pessoa faz da informação que recebe e pode ser aplicado de forma criativa para ampliar, estender ou reformular uma ideia.

Em Fattini e Latilla (2018), a figura (2.2) movimenta-se como uma espiral, no sentido dos ponteiros do relógio, já que a abordagem deste modelo não se define por um ciclo fechado. Para os autores, permite uma evolução natural da recolha e

conversão de conhecimento, que se enquadra na necessidade de resposta por parte das organizações às constantes mudanças.

Figura 2.2: Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Adaptado em Takeuchi e Nonaka (2019).

Os autores Pinnington e Aldabbas (2023), determinaram as regras dinâmicas da conversão do conhecimento. A “socialização” é o processo que referencia a forma como o CT é adquirido e partilhado. O processo que permite passar o CT para CE, é denominado por, “externalização”. Este processo é abordado de duas formas, sendo a primeira relacionada com o registo de ideias ou imagens em palavras, metáforas ou analogias. Para os autores, a abordagem passa por instigar e traduzir o CT de terceiros, como por exemplo, clientes e especialistas. Quando o conhecimento é assumido como explícito, então o mesmo pode ser transferido como CE. O modelo de Nonaka, denominado por “combinação”, a informação tecnológica é reconhecida como sendo a mais eficaz, recorrendo à suportes tecnológicos organizados, como por exemplo, *e-mails*, repositórios de documentação, bases de dados, etc. É também nesta fase do modelo, que é efetuada a divulgação e distribuição da informação de toda a organização. O último processo em análise no modelo em estudo é denomi-

nado por “internalização”, que determina a fase em que o CE de uma organização é transferido para o indivíduo.

Segundo Kettinger e Li (2022), a criação de conhecimento centra-se na construção do CT e CE, e, mais importante, sobre o intercâmbio entre estes dois aspetos de conhecimento através da internalização e externalização. Se o processo de diálogo entre o CT e CE falhar, teremos graves problemas, porque recorrer apenas a uma aplicação pura da combinação e socialização, apresenta desvantagens na aplicação do conhecimento, exceto eventualmente no contexto específico para o que foi criado. Para os autores, é importante salvaguardar a transferência de CT, sob forma de CE, sendo importante o diálogo e o modelo mental do indivíduo no processo de externalizar o CT em CE.

Um dos conceitos implícitos no estudo de Nonaka, consiste no “*knowledge network*”, que representa uma rede de dados de conhecimento da organização, sendo que durante a sua fase de criação, o conceito criado, clarificado e justificado na organização, é então integrado na base de conhecimento dessa organização. Para os autores, Manfredi L. et al. (2018), a base do CO é reorganizada através de um processo de interação entre a visão organizacional estabelecida e o conceito do recém-criado. Para Robler e Letmathe (2019), enquanto os ocidentais enfatizavam o CE, os japoneses enfatizavam o CT, ao mesmo tempo que reconheciam que os dois tipos de conhecimento não eram entidades separadas, mas que se complementavam por interação e intercâmbio. Os autores chamaram “conversão de conhecimento” e este processo de conversão contemplava quatro modos de conversão de conhecimento, ou seja, de CT para tácito (socialização), de CT para explícito (externalização), de CE para explícito (combinação) e de CE para tácito (internalização). Estes quatro modos, formam o modelo SECI que permite a transformação do conhecimento individual, em conhecimento coletivo, via processo de grupo e da cultura organizacional.

O modelo SECI, entende-se por socialização, os momentos de partilha e criação de CT através de modelos mentais e experiências diretas entre os indivíduos, exclusivamente sob a forma tácita. As experiências pessoais que ocorrem numa organização, como “*brainstorming*”. A relação entre mestre e aprendiz, ou conversas informais, onde o conhecimento se mantém sob a forma tácita. Segundo Gonzalez (2017), este é o princípio da criação do conhecimento, uma vez que a socialização ocorre através da partilha de experiências de CT entre indivíduos, de forma semelhante a uma orientação. Para a externalização, segundo Martins e Manfredi L. et al. (2018), esta

ocorre quando o CT do indivíduo se converte, em parte, para um CE. Esta conversão verifica-se quando um diálogo se torna igualmente compreensível por todos os elementos, uma vez que se recorre à conceitos concretos, recursos gráficos, entre outros. É através da externalização que ocorre a criação de novos conceitos explícitos, tendo sempre como ponto de partida o CT.

A combinação, trata da fase em que se estrutura e aplica o conhecimento, mas onde o mesmo mantém a sua forma explícita. A combinação pode ser caracterizada também como uma integração de novos CE e ocorre pela manipulação de dados, posteriormente reconstruída na forma de relatórios. Segundo Vorley e Khan (2017), esta fase caracteriza-se pela combinação de diferentes conjuntos de CE e é um padrão de criação de conhecimento que pode ser observado por via da educação formal ou do treino. A internalização, de acordo aos argumentos de Pinnington e Aldabbas (2023), à incorporação do CE em CT, uma vez que as experiências de socialização, externalização e combinação, são internalizadas nas bases do CT do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou “*know-how*”. Para que a criação de conhecimento organizacional ocorra, é necessário que o CT acumulado pelos indivíduos da organização necessite ser socializado com outros membros da empresa, concluindo desta forma a uma nova espiral de criação do conhecimento.

## 2.3 A Gestão de Recursos Humanos

A medida que as organizações crescem, desenvolvem e se multiplicam, maior é o número de indivíduos requeridos, tornando-se maior a complexidade dos recursos necessários para a sua sobrevivência e crescimento. A GRH é representada tanto pela organização, como pelos colaboradores que nela participam e dependam para cumprir com os seus objetivos e missões. A GRH é uma área extremamente sensível, visto que depende da cultura, estrutura e característica do contexto ambiental (Chiavenato, 2014).

No âmbito desta dissertação, GRH é aquela usada para analisar e definir ações necessárias para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Ou seja, pode ser entendida como um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Para se compreender o contexto da GRH nas organizações, os gestores devem estar atento aos aspetos do ambiente macro organizacional, como por exemplo, os aspetos económicos, políticos, sociais, legais, ambientais e culturais.

Para Santos et al. (2018) e Barros (2022), o contexto geral da gestão de pessoas é formado por indivíduos e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. Para o autor, as organizações são formadas por seres humanos com bastante talento. As empresas possuem metas e objetivos que vão além da procura por uma remuneração capaz de satisfazer as necessidades de cada um e que vai de encontro com a função exercida. Em Dutra (2014), as decisões relativas a gestão de pessoas, como por exemplo, as decisões da área financeira, são tidas de forma pouco rigorosa e com conhecimento às vezes pouco avançado. Camacho (2016), salientou que é precioso que as organizações estabeleçam uma relação de ganha-ganha, de formas a se criar uma parceria que proporcione frutos e crescimento para as empresas.

Segundo Texeira (2010), a GRH é uma das principais áreas responsável pelas pessoas em uma organização. Sem pessoas não há empresa, produtos, serviços, por isso, é fundamental ter essa área bem estruturada e definida nas organizações. Para o autor, as pessoas constituem o principal ativo da organização, como por exemplo, o perfil dos funcionários, possibilidades de aprendizagem e crescimento na empresa, tecnologia de produção e informação da empresa, cultura, clima organizacional e o estilo de liderança da empresa. O setor da GRH, segundo Camacho (2016), desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, pois dependendo da forma como as pessoas de uma organização são tratadas, muitas das vezes podem aumentar ou mesmo reduzir as forças e fraquezas das organizações que dela fazem parte.

### **2.3.1 Objetivos da gestão de recursos humanos nas organizações**

Para Chiavenato (2010), as pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus desafios. O autor assegurou que, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos fundamentais, para a eficácia e eficiência organizacional. Camacho (2016), apresentou os principais objetivos da gestão de pessoas, tais como:

- Permitir o alcance dos resultados das organizações;
- Estimular a competitividade das organizações e o desenvolvimento de competências organizacionais;

- Incentivar o aprendizado contínuo das pessoas e fornecer os meios para o desenvolvimento de competências individuais;
- Promover um ambiente de trabalho satisfatório e que proporcione qualidade de vida das pessoas no trabalho;
- Estabelecer relações de convergência entre os interesses das pessoas (empregados) e os das organizações;
- Contribuir para a construção de práticas sustentáveis de produções, socialmente responsáveis e, ao mesmo tempo, economicamente viáveis.

### 2.3.2 Processo de motivação nas organizações

Nesta secção, apresentamos os principais conceitos e teorias da motivação, com destaques às teorias das necessidades de Maslow, teoria de McClelland, teoria de ERC, teoria de Alderfer, teoria bifatorial e a teoria de McGregor. Definir o conceito de motivação no contexto organizacional, segundo Vieira (2012), implica responder as questões, como por exemplo: O que induz os indivíduos a agirem em determinada forma? Quais os fatores que motivam os indivíduos? Por que razão diferente os indivíduos reagem de forma distinta em situações semelhantes? Posto isto, a motivação no trabalho corresponde ao conjunto de forças energéticas que se originam no indivíduo (quer fora dele) e que dão origem ao comportamento no trabalho.

No âmbito desta dissertação, define-se motivação como um processo psicológico que resulta da interação do indivíduo com o ambiente. Refere-se a um conjunto de organismos e comportamentos que se iniciam em função de certos benefícios. Chia-venato (2010), apresentou algumas teorias relevantes sobre o estudo da motivação. Para o autor, as teorias das necessidades partem do pressuposto que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, ou seja, a sua motivação para agir e comportar-se vem da força que existe dentro do próprio indivíduo. Em Luís (2012), Maslow, no ano de 1943, elaborou uma pirâmide a que atribuiu o nome de “hierarquia das necessidades”. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais baixas, ou seja, as necessidades primárias, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas, às chamadas necessidades secundárias, tais como as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e as necessidades de auto-realização.

Para Figueiredo (2012), o entendimento da relação entre várias necessidades, é

mais flexível e menos teleológica, isto é, menos orientada para um objetivo que, no caso de Maslow, é a autorrealização. Em McClelland (1960), desenvolveu-se uma nova teoria para explicar as motivações do comportamento humano. Colocou em evidência as necessidades adquiridas, ou seja, as cinco necessidades que os indivíduos desenvolvem através da sua experiência diária. Para o autor, nesta teoria destacam-se três motivos cruciais que orientam a dinâmica do comportamento humano, tais como:

- O motivo do sucesso, representa uma orientação para a excelência, tendo em vista um melhor desempenho;
- O motivo de afiliação, representa a relação com os indivíduos através da harmonia;
- O motivo do poder, representa uma orientação para o prestígio no comportamento e na emoção dos indivíduos.

McGregor em 1960, no seu trabalho “*The human side of the Enterprise*”, segundo Almeida (2013), desenvolveu a teoria *X* e *Y*. Em Martins e Gonzalez (2017), a teoria *X* foi a primeira a ser desenvolvida, apoiando-se nos princípios básicos, tais como o homem tem aversão ao trabalho, precisa de ser controlado e deve ser punido para que se esforce e cumpra com os seus objetivos.

Para Martins e Gonzalez (2017), a prática apoiada na teoria *X* ignorava os estudos feitos por Maslow. Um outro modo de pensar, segundo Bastos e Zanelli (2004) a teoria *Y* rege-se pelos seguintes princípios, conforme abaixo se enumeram:

- O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou penalização dependendo do contexto;
- O homem está disposto a aprender, a aceitar responsabilidades e a colocar em prática o seu potencial ativo.

Ndlela e Bechina (2007), fundamentaram a teoria num ambiente externo e no trabalho desempenhado pelo colaborador. Para os autores, a motivação depende de dois fatores, como por exemplo, os fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se as condições que rodeiam o colaborador, as condições físicas e do ambiente. Segundo Vieira (2012), os fatores higiênicos correspondem a segurança, condições de trabalho, salário, relações entre colegas, políticas de administração e organização. O fator motivacional diz respeito as tarefas em si, ou seja,

tudo o que esteja relacionado com o cargo do colaborador, como por exemplo, a auto-realização, responsabilidade, reconhecimento pela performance, progressão na carreira e delegação de responsabilidades.

Chiavenato (2010), fez referência sobre a teoria motivacional de Vroom. Enquanto as teorias já mencionadas procuraram explicar os motivos e necessidades, esta teoria procurou explicar e estudar o processo de motivação. Para o autor, a teoria restringe-se na motivação para produzir, quando manifestadas três condições, conforme descrição abaixo:

- Objetivos pessoais do indivíduo que incluem dinheiro, segurança e reconhecimento;
- Relação existente entre a satisfação e a performance;
- Capacidade para influenciar a produtividade.

## 2.4 Avaliação de desempenho

Durante os últimos anos, segundo Battisti (2017), se tem verificado um processo acelerado de transformações organizacionais, culturais, tecnológicas, sociais e econômicas, exigindo mudanças das instituições e dos seus colaboradores. As organizações têm procurado desenvolver métodos que envolvam e comprometem os colaboradores com os novos desafios. Desta forma, a GRH constitui um fator determinante para o sucesso das organizações. Para o autor, a nível da GRH, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque, na medida em que se pode ter consequências significativas sobre produtividade, quer diretamente (enquanto o processo de controle do desempenho), quer indiretamente (através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração das organizações).

Define-se avaliação de desempenho, como um conjunto de atividades em que as organizações procuram avaliar os colaboradores, desenvolvem suas competências, melhoram o desempenho e distribuem recompensas. A avaliação de desempenho da qualidade organizacional, segundo Moura (2000), é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os colaboradores, referente aos resultados desejados pela organização. Visa acompanhar os desafios propostos, corrigindo rumos e avaliar os resultados alcançados. Para o autor, avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas sim, ao desenvolvimento individual dentro da organização. Devido a complexidade da administração empresarial, uma simples análise mecanicista à respeito do desempenho organizacional não é suficientemente adequada, o que normalmente explica as várias obstruções na obtenção de um procedimento de avaliação nas organizações. Apesar da relação entre as avaliações e o desempenho não ser direta e causal, segundo Dutra (2017), o impacto da avaliação sobre o desempenho pode ser atribuído à sua capacidade em melhorar.

### **2.4.1 Tipo de avaliação de desempenho**

A avaliação do desempenho humano pode ser realizada através de diversas técnicas, que podem variar não apenas entre diferentes empresas, mas também dentro da mesma organização, consoante os níveis hierárquicos ou as áreas de atividade. Regra geral, esta avaliação visa cumprir determinados objetivos estratégicos, alinhados com as metas estabelecidas com base nas políticas internas da empresa. Apesar das mudanças que têm ocorrido ao longo do tempo, muitas organizações continuam a recorrer a métodos tradicionais para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Existem três abordagens principais geralmente adotadas, as quais são frequentemente combinadas com diferentes métodos de avaliação. O objetivo central de todas estas práticas é promover a melhoria contínua dos colaboradores e, conseqüentemente, o crescimento sustentável da organização (Chiavenato, 2014). Segundo o autor, existem várias formas de classificar os indicadores de desempenho de uma determinada organização.

#### **Escala gráfica**

Este método é o mais simples e tradicional. A avaliação é feita por meio do preenchimento de um formulário em colunas, onde na primeira coluna, são organizados os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser analisa-

dos e verificados. São incluídas variáveis como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas neste espaço. A partir das colunas, cria-se uma escala de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em que nível o colaborador avaliado atende, geralmente os números dessa escala varia de 1 a 5. O objetivo deste método é avaliar os colaboradores com mais simplicidade, por isso acaba sendo a mais usada e menos eficaz, infelizmente.

### **Escolha forçada**

Este modelo de avaliação consiste em estruturar um formulário com uma lista de questionamentos que não possuem relação direta entre si. Elas são agrupadas em quatro quesitos importantes, tais como: *(i)* irrita-se fácil; *(ii)* não atrasa a entrega das tarefas; *(iii)* está sempre atrasado; *(iv)* não possui o conhecimento técnico. O líder ou o pessoal de RH, então, precisa escolher dois dos quesitos acima, indicando qual mais se aproxima do comportamento da pessoa que está sendo avaliação e qual está mais distante ou próxima da realidade do seu trabalho. Para Chiavenato (2014), pode ser apresentado de maneiras diversas, porém, a mais comum consiste em apresentar, em cada um, duas frases positivas e duas negativas. O avaliador, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho. Sendo assim, o método de escolha forçada exige maior atenção do avaliador, porque as perguntas são entendidas da forma correta. Por este motivo, o processo também procura por maior cuidado de quem elabora o formulário e cria as perguntas. É importante que o líder de RH avalie, se as perguntas feitas no questionário são, de facto, estratégicas e se podem definir o colaborador.

### **Pesquisa de campo**

O objetivo deste método é de pesquisar todas dependências da empresa, tais como as suas dependências físicas, seguranças de trabalho, facilidades e dificuldades que os colaboradores encontram dentro da organização, ou seja, obstáculos que vão dificultar o bom rendimento, produtividade e impeça que os objetivos organizacionais sejam cumpridos corretamente. Porém, neste método há pontos negativos que são os custos operacionais que ele traz consigo por ter que trabalhar com assessoria de especialista, pouca participação do avaliado e por ser um processo de avaliação lento e demorado (Russo, 2017).

## **Auto avaliação**

Este método é aquele em que o próprio indivíduo se auto avalia, podendo ser através de relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas. Só tem validade quando se tem um grande grau de maturidade profissional. Depois do colaborador se auto avaliar, o seu líder ou superior ira ler e discutir o que pode ser feito para melhorar a performance do colaborador (Fernando, 2015). Para o autor, por meio da auto avaliação, será possível identificar quando e o que o profissional avaliado poderá fazer numa análise sobre o seu comportamento e sobre os resultados. Quando o colaborador reconhece os seus pontos fracos e pontos fortes que precisam melhorar, fica mais fácil haver uma promoção ou aumento salarial.

## **Avaliação por competências**

A avaliação por competências é um processo onde se extrai evidências de desempenho e conhecimentos do avaliado, em relação as suas competências profissionais. A avaliação por competência está além do que se diz desempenho do colaborador. Nela são considerada três fatores importantes, ou seja, CHA, tais como:

- **C – Conhecimento.** Aptidões cognitivas. Ou seja, “saber algo”;
- **H – Habilidade.** Domínio psicomotor. Ou seja, “saber fazer”;
- **A – Atitude.** Fator motivador. Ou seja, “querer fazer”.

Neste método, o colaborador responde o questionário como uma auto avaliação, apontando suas competências que já possui, quais estão em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas.

## **Avaliação participativa por objetivos**

Este método tem uma abordagem quantitativa e nela são considerada os resultados alcançados pelo colaborador num determinado período e por metas atingidas. O objetivo é identificar se o avaliado conseguiu atender às expectativas da organização. Para Chiavenato (2014), este é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído por seis fases, tais como formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

## **Avaliação 360°**

A avaliação 360<sup>o</sup> é considerado o método mais completo, isto porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo, para que não aconteça privilégios. Líderes, colegas de equipe, o próprio colaborador, clientes e fornecedores participam desta avaliação. No fim do processo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando feedbacks (Marques, 2017). O feedback 360<sup>o</sup> é uma forma mais rica de avaliação pelo facto de produzir diferentes informações vindas de vários avaliadores. Destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos, tais como supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

A avaliação 360<sup>o</sup> auxilia os colaboradores, porque os deixa informados sobre como estão se saindo em suas funções, sugerindo mudanças, se necessárias, de todos aqueles que fazem parte do macro e microambiente organizacional. Este modelo de avaliação, segundo Pinnigton e Aldabbas (2023), é um método mais rico, completo, confiável e permite a obtenção de melhores resultados ao longo do tempo.

## **Avaliação do Líder**

O líder é responsável por conduzir toda a organização e leva-la ao sucesso, então, quando o seu desempenho vai mal, a tendência é que isso se reflita nas suas ações e nos seus liderados. Assim sendo, os líderes também precisam passar por um processo de avaliação, reconstrução e reflexão onde recebem feedbacks sobre o seu desempenho e qualidade em executar suas funções e liderar equipes. Para que o líder tenha informações e consiga se posicionar melhor, segundo Pinnigton e Aldabbas (2023), a avaliação de desempenho deve ser aplicada igualmente a todos os liderados, partindo dos colaboradores, para o responsável máximo, o que poderá dar uma visão mais geral do processo.



# Capítulo 3

## Metodologia

Neste capítulo, é apresentado a formulação metodológica, que de certa forma, constitui a diretriz da referida pesquisa, onde salientamos o tipo de metodologia de pesquisa e o tipo de estatística para o tratamento de dados para análise do impacto da motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfacesda, Lda. É feito ainda uma descrição técnicas de aplicação dos questionários para análise do impacto da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa em causa, de formas a sustentar a realização do nosso trabalho.

### 3.1 Formulação metodológica

A metodologia é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir ao conhecimento (ver, por exemplo (Gil, 1999)). Para Menezes e Silva (2005), metodologia tem como objetivo ilustrar aos pesquisadores, como andar no acidentado caminho da investigação, auxiliando e criando neles uma nova maneira de olhar o mundo, num olhar curioso, indagador e criativo.

#### 3.1.1 Tipo de metodologia de pesquisa

Para às escolhas do tipo de metodológica, segundo Oliveira (2011), podem ser classificadas quanto aos objetivos de pesquisa, natureza de pesquisa e escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa, o autor reforçou que os estudos podem utilizar duas categorias, como por exemplo, à técnica de análise de dados e à técnica de recolha de dados, esta última aplicada na nossa investigação.

## **Objetivos de pesquisa**

Quanto aos objetivos de pesquisa, se procurou cumprir com a pesquisa descritiva. Neste sentido, a pesquisa descritiva serviu para o autor descrever os porquês das causas e seus efeitos por meio do registo, demonstrações, classificações e da interpretação dos fenómenos observados. Ou seja, visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de fenómenos.

## **Natureza de pesquisa**

O trabalho é científico, com uma investigação experimental. A pesquisa é científica, porque foi realizada a partir de um estudo planeado, desenvolvido e redigido, de acordo com as normas da metodologia que se enquadra dentro das ciências sociais e áreas afins. Visa conhecer cientificamente um ou mais aspetos de determinado assunto. Ou seja, quanto a natureza, o presente trabalho trata de uma pesquisa mista. A pesquisa mista procurou qualificar e quantificar as diversas modalidades de recolha de informações, quando tratadas por meio de técnicas estatísticas e econométricas, tais como deduções explícitas, representações gráficas, tabelas e outras.

## **Objeto de estudo da pesquisa**

Segundo Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ou seja, para o nosso trabalho, em função dos resultados computacionais produzidos, quanto ao objeto de estudo, estamos perante a um estudo de caso único, porque durante a investigação, enfrentamos situações tecnicamente única, uma vez que necessitávamos convergir o formato da interação do fenómeno estudado.

### **3.1.2 Tipo de estatística**

O tipo de estatística utilizada neste trabalho é a inferência estatística, porque nos serviu para estimar e analisar os modelos seleccionados. A inferência estatística, segundo Martins (2006), é representada por um conjunto de técnicas e métodos que permitem fazer estimativas para tirar conclusões sobre uma população, a partir da informação contida na amostra. É também um processo de raciocínio indutivo, em que se procura tirar conclusões indo do particular para o geral. Para o autor, as variáveis de investigação consideradas neste trabalho são diversificadas de acordo

com a necessidade do processo de manipulação do modelo econométrico estudado e, seleccionado a partir da revisão da literatura. A análise estatística das variáveis do modelo em estudo, foi realizada através dos *softwares* SPSS, MAXQDA e o *Gretl*. Com isto, as variáveis utilizadas no presente trabalho são a orientação cultural para o conhecimento,  $O_{cc}$ , a motivação para o desempenho,  $M_d$ , o conhecimento dos colaboradores como chave do sucesso empresarial,  $C_{cs}$ , a orientação competitiva,  $O_c$  e os  $\beta_k$  que representam os parâmetros do modelo estudado.

### **Técnicas de aplicação dos questionários para análise do impacto da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda**

Nesta secção, é apresentada a técnica de pesquisa de aplicação dos questionários, que serviu de modelo para a resolução da nossa investigação. Apresentamos também a formulação e a modelação da gestão do conhecimento, uma técnica que serviu para estimação do modelo em estudo.

Modelo é a representação simplificada de um processo do mundo real. Um modelo representativo deve ser o mais simples possível e deve obedecer as regras da parcimónia que se refere ao espectro das variáveis relevantes para a explicação do fenómeno a que se propõe. Conforme vimos nas abordagens teóricas e de acordo ao pensamento de vários autores, neste trabalho procuramos apresentar o MRLM, para estimar a análise do impacto da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda. A estratégia utilizada para a modelação da variável gestão do conhecimento foi feita através da técnica OLS, considerando quatros variáveis explicativas, tais como a orientação cultural para o conhecimento, a motivação para o desempenho, o conhecimento dos colaboradores como chave do sucesso empresarial e a orientação competitiva. Assim, para a realização da nossa investigação, foi necessário fazer um levantamento de dados e os mesmos foram obtidos por meio de uma entrevista por questionário, onde o processo de recolha ocorreu junto da empresa Mepisurfaces, Lda., como formas de se perceber melhor o impacto da gestão do conhecimento como factor de motivação dos colaboradores da empresa em causa. Essa recolha de dados denomina-se estruturada, onde o questionário formal é elaborado e as perguntas são feitas numa ordem pré-especificada e num processo direto. A classificação da pesquisa como direta ou indireta, segundo Oliveira (2008), depende do propósito, em ser ou não conhecido dos inquiridos.

Neste trabalho, para a concretização dos objetivos planejados, os dados foram obtidos por meio de uma entrevista por questionário, seguindo as sugestões de diversos autores e foram feitas para evitar questões ambíguas, prestando-se muita atenção na sequência das questões e assegurando um formato e estilo profissional, com a sequência dos grupos de perguntas, conforme a descrição abaixo:

- **Primeiro grupo.** Fez-se a caracterização sócio-demográfica dos inquiridos e da empresa, relacionada por idade, grau acadêmico, tempo de serviço, áreas específicas de trabalho, área de atuação na empresa, anos de existência no mercado de trabalho e número de colaboradores na empresa;
- **Segundo grupo.** Procurou-se identificar se a empresa tem um departamento de RH, um sistema de controle interno e um método de avaliação de desempenho dos colaboradores;
- **Terceiro grupo.** Visou perceber do gestor da empresa, se existe um modelo de gestão do conhecimento para avaliação das aptidões dos colaboradores;
- **Quarto grupo.** Procurou avaliar e explicar a importância da gestão do conhecimento na estratégia da empresa em estudo;
- **Quinto grupo.** Tendo em conta as respostas apresentadas nas fases anteriores, foi feita uma revisão da literatura, para melhor compreensão do estudo e sua aplicação do problema em investigação.

Para o primeiro e o segundo grupo, utilizou-se uma escala nominal, dicotômica e medidas com respostas sim ou não. Antes de aplicar o instrumento de recolha de dados, foi realizada um pré-teste para validar o instrumento, como as inconsistências e ambiguidades de pesquisa, para serem corrigidas e eliminadas antes do trabalho prático. Assim, para a recolha de dados, foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas, concebidas para serem respondidas em forma de auto-respostas. As três escalas utilizadas para cada uma das variáveis, são às chamadas do tipo *Likert*, de cinco níveis. Para a escala da gestão do conhecimento, os níveis foram: (i) Quase nunca se aplica; (ii) Aplica-se pouco; (iii) Aplica-se moderadamente; (iv) Aplica-se muito; (v) Aplica-se quase totalmente. Para a escala da motivação para o desempenho,  $M_d$  e as demais variáveis ordinárias, os níveis foram: (i) Discordo totalmente; (ii) Discordo; (iii) Não discordo nem concordo; (iv) Concordo; (v) Concordo totalmente.

## Capítulo 4

# Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados, tendo em conta o problema levantado durante a investigação. Apresentamos ainda a análise qualitativa dos resultados, a ilustração dos dados sóciodemográficos dos inquiridos, a análise quantitativa dos resultados e a ilustração dos procedimentos da estatística das variáveis utilizadas para o tratamento de dados, de modo a dar resposta as questões levantadas durante a investigação. Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, numa primeira fase é apresentada a caracterização sóciodemográfica da empresa em estudo e a estatística das variáveis ordinárias, com o intuito de fazer uma abordagem concisa e rigorosa das informações contidas no nosso problema. Em seguida, apresentamos o processo de resolução do modelo, que nos permitiu estabelecer correlações significativas entre a gestão do conhecimento, motivação, criatividade e os respetivos fatores, com níveis de significância típico de  $\alpha = 5\%$ . Finalmente, apresentamos também os modelos estimados e a interpretação dos resultados obtidos em função dos objetivos planeados.

Como dito anteriormente, a empresa Mepisurfaces, Lda, tem mais de 10 anos de existência, tendo sido constituída aos 22 de março de 2013. A sua sede está localizada na cidade de Covilhã e desenvolve a sua atividade principal no âmbito do fabrico, compra, subcontratação, tratamento de superfícies, galvanoplastia, lacagem, importação, venda de caixas e braceletes de relógios, ou seja, qualquer outro tipo de artigo de relojoaria, entre outros. Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uma abordagem do CT e CE. Enquanto o CE é adquirido pela via formal, o CT refere-se a um tipo de conhecimento, cuja descrição ou comunicação não é fácil, uma vez que resulta essencialmente das experiências do indivíduo. O estudo da entrevista incide entre a gestão de topo à intermédia, os questionários a um conjunto

de colaboradores com experiência na participação da empresa e ao organizarmos os processos, perspetivou-se concluir quais os principais indicadores e fatores que influenciaram na motivação dos colaboradores da empresa, usando a inferência estatística, com o recurso da aplicação dos *softwares* IBM SPSS, MAXQDA e o *Gretl*, conforme veremos mais adiante.

## 4.1 Análise qualitativa dos resultados obtidos em função das entrevistas por questionário

Nesta secção, fez-se uma análise da percepção dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento, implementado pela organização em estudo. A caracterização do estudo foi feito com um total de 202 inquiridos, valor que constituiu a nossa amostra. A consistência interna nas respostas obtidas para as diferentes dimensões de análise, verificou-se uma variação entre bom e excelente.

### 4.1.1 Ilustração sóciodemográfica dos inquiridos

O inquérito por questionário foi aplicado de forma presencial nos colaboradores da empresa em estudo. Após a recolha, os mesmos foram lançados na plataforma *Qualtrics*, para a sua codificação. Para o tratamento dos mesmos, recorreremos aos *softwares* SPSS e o *Gretl*, pois estes nos permitiram a elaboração de alguns testes estatísticos, sem esquecer a construção de modelos, tabelas e figuras. No que se refere a caracterização da amostra, a distribuição dos inquiridos relativamente ao género, consta-nos que 55% dos colaboradores da empresa são do sexo masculino, enquanto que 45% são do sexo feminino. Os resultados por faixa etária concentram-se maioritariamente nas faixas dos 18 – 35 e 36 – 60 anos, respetivamente.

Quanto a distribuição dos inquiridos por nível académico e profissional, verifica-se uma grande incidência no ensino secundário, com 60.4% e licenciatura, com 22.3%, uma menor incidência na pós-graduação, com 5.4% e ensino básico, com 11.9%, não se tendo registado inquiridos com o grau de doutoramento, conforme a tabela (4.1). À nível profissional, concentram-se em grande medida nos grupos “profissionais qualificados”.

Tabela 4.1: Amostra dos questionários aplicados aos colaboradores inquiridos.

Sexo	Masculino	55%
	Feminino	45%
Nível acadêmico	Ensino básico	11.9%
	Ensino secundário	60.4%
	Licenciatura	22.3%
	Pós-graduação	5.4%

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos colaboradores.

#### 4.1.2 Análise das entrevistas semiestruturadas com gestor de recursos humanos e o gestor de produção

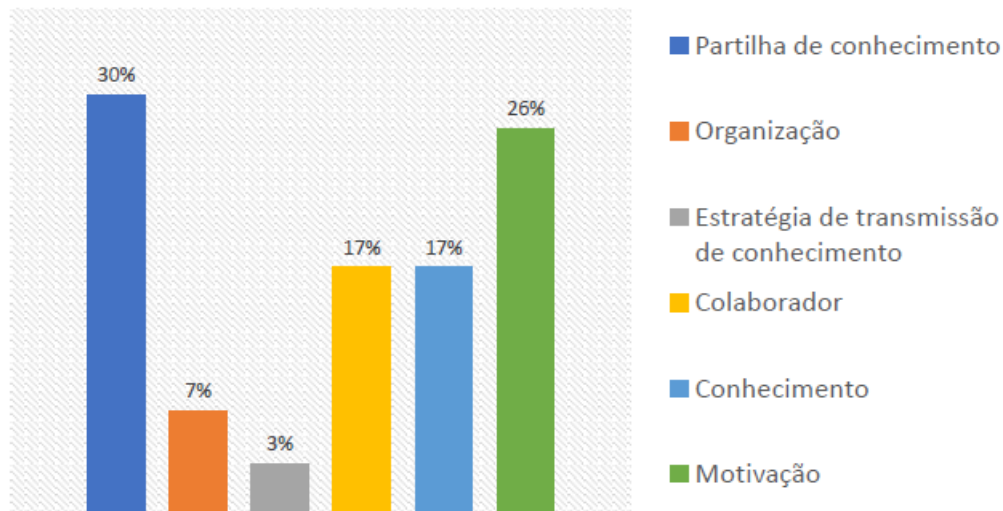
As entrevistas semiestruturadas com o gestor de RH e o gestor de produção da empresa sobre a gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores, foram tratadas com o recurso da plataforma *Qualtrics*. Definiu-se ainda algumas dimensões e indicadores em função dos objetivos planejados para a nossa investigação.

O destaque para “conhecimento” na nuvem de palavras, sugere que esse é um tema central nas entrevistas, indicando que tanto a gestor de RH, como o gestor de produção da empresa, consideram a gestão do conhecimento crucial para o seu crescimento, desenvolvimento e para resolução dos muitos problemas que afligem a organização. Isso pode estar relacionado com a importância da transferência de conhecimento, aprendizado contínuo e compartilhamento de informações dentro da empresa. A realização, reflete a satisfação ou o sucesso alcançado pelos colaboradores, através da aplicação de conhecimentos adquiridos. Já a palavra empresa, sugere que o contexto organizacional, é central na discussão sobre gestão do conhecimento e motivação, indicando uma ligação forte entre o que é praticado na empresa e a percepção dos colaboradores. A motivação relaciona-se diretamente com a gestão de de RH, indicando que o conhecimento pode ser um fator motivacional importante dentro da organização. A centralidade do “conhecimento” dá-nos a entender que os gestores consideram gestão eficaz do conhecimento, como um pilar essencial para o sucesso organizacional e para manter os colaboradores motivados e realizados. No que diz respeito à influência da cultura organizacional no processo da gestão do conhecimento, os administradores afirmam existir um ambiente na empresa para



que a capacidade de trabalhar juntos é relevante para o tema estudado. Assim como os colaboradores, o conhecimento também representa 17% dos segmentos e isso pode indicar uma distinção entre a mera posse de conhecimento e a sua partilha. Embora o conhecimento em si seja importante, o estudo pode estar mais focado em como esse conhecimento é trocado e utilizado no grupo.

Figura 4.2: Segmentos com códigos em função das entrevistas semiestruturadas.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software* MAXQDA.

O tema “gestão do conhecimento>partilha de conhecimento”, é o mais frequentemente mencionado, com 30%, seguido por “motivação”, com 26.67%. Isso sugere que esses tópicos são os mais relevantes ou recorrentes nas entrevistas analisadas. A maioria dos temas foi mencionada em 2 entrevistas, exceto na “organização” e “estratégia de transmissão de conhecimento”, que apareceram apenas em 1 entrevista. Isso pode indicar que certos temas são mais amplamente discutidos ou relevantes entre os inquiridos do que outros. A coluna “mapa de códigos” indica que os temas foram agrupados em diferentes *clusters*, com “gestão do conhecimento>partilha de conhecimento” no *cluster* 1, “conhecimento” no *cluster* 2, e “motivação” e “colaboradores” no *cluster* 3. Esses agrupamentos podem indicar relações ou proximidades entre os temas, conforme verificado na tabela (4.2).

Tabela 4.2: Segmentos com códigos em função das entrevistas.

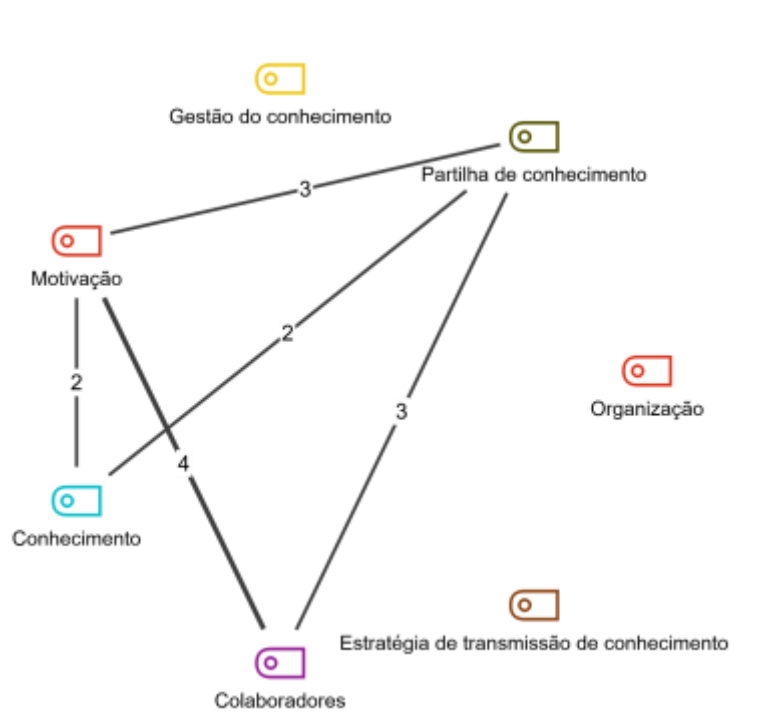
Códigos	Seg. codificados	% seg. codif.	Entrevista	Mapas de códigos
Organização	2	6.67	1	–
Estratégia de transmissão de conhecimento	1	3.33	1	–
Colaboradores	5	16.67	2	Clusters 3
Conhecimento	5	16.67	2	Clusters 2
Motivação	8	26.67	2	Clusters 3
Gestão do conhecimento > partilha de conhecimento	9	30.00	2	Clusters 1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos *software* MAXQDA.

O modelo de concorrência de códigos apresentado na figura (4.3), revela a complexidade e interconexão dos temas abordados nas entrevistas por questionário realizada para esse estudo. A análise qualitativa dos resultados foi estruturada em torno dos diversos códigos temáticos, que foram identificados e mapeados conforme sua frequência e relação com outros códigos. A representação da figura destes códigos e suas respectivas concorrências, oferece uma visão abrangente de como os temas emergentes se relacionam entre si, permitindo identificar padrões significativos no discurso dos inquiridos. Os códigos mais centrais na figura, indicam temas de maior relevância, dados que aparecem com maior frequência e em associação com os vários outros códigos. Isso sugere que esses tópicos, como gestão do conhecimento e a partilha de conhecimento, desempenham um papel fundamental no entendimento das questões investigadas. Por outro lado, os códigos menos conectados ou com concorrências mais específicas, podem apontar para questões mais nichadas ou que surgem em contextos menos frequentes.

O modelo é essencial para compreender a estrutura do conhecimento compartilhado pelos entrevistados, evidenciando deste modo, diferentes aspetos da temática que se entrelaçam na construção do conhecimento coletivo. Através desta análise, é possível identificar não apenas os temas principais, mas também, como estes se relacionam, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados e suas implicações teóricas e práticas.

Figura 4.3: Modelo de concorrências de códigos.



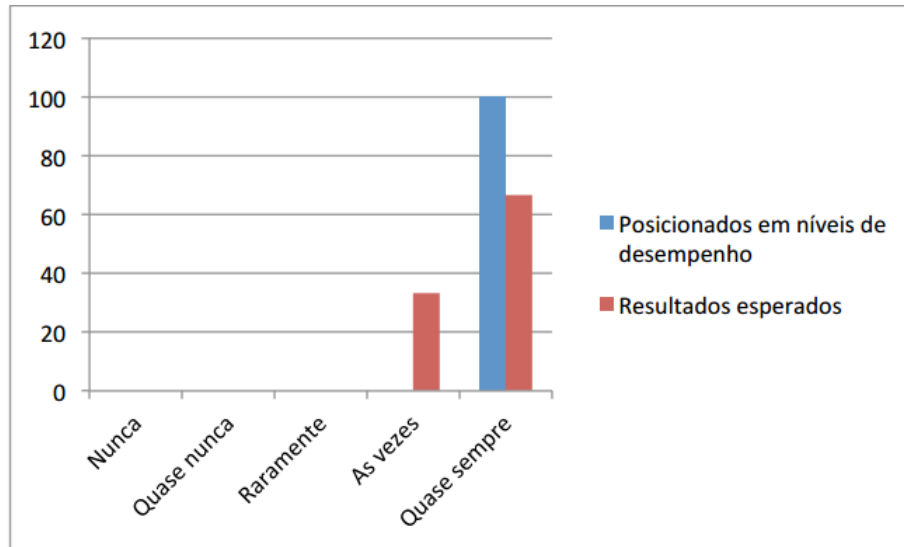
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software* MAXQDA.

A pesquisa mostra que na percepção dos colaboradores com cargos-chaves na empresa, todos estão posicionados em níveis de desempenho e correspondem às expectativas do cargo, conforme a figura (4.4). Em relação aos resultados esperados, a maioria mostra que para aqueles funcionários de cargos-chaves, que apresentam níveis baixo de desempenho, recomendam-se alternativas de desenvolvimento, pois o nível de formação esperada é diferente com os que realmente apresentam.

Foi possível constatar que perto de 64% dos colaboradores não se preocupam muito com o acesso ao resultado do seu crescimento e é importante que se conscientize o colaborador que leia e perceba a sua avaliação de desempenho, para que possa dar respaldo às exigências de seus superiores, uma vez que, como salientado anteriormente durante a nossa pesquisa a gestão do conhecimento tem como objetivo, atingir a excelência organizacional. Assim, o objetivo de acesso dos colaboradores aos resultados da gestão do conhecimento, é estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, obter o comprometimento das pessoas em

relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, dar orientação constante sobre o desempenho em busca de melhorias, e, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

Figura 4.4: Análise dos cargos-chaves na percepção da gestão do conhecimento.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software* MAXQDA.

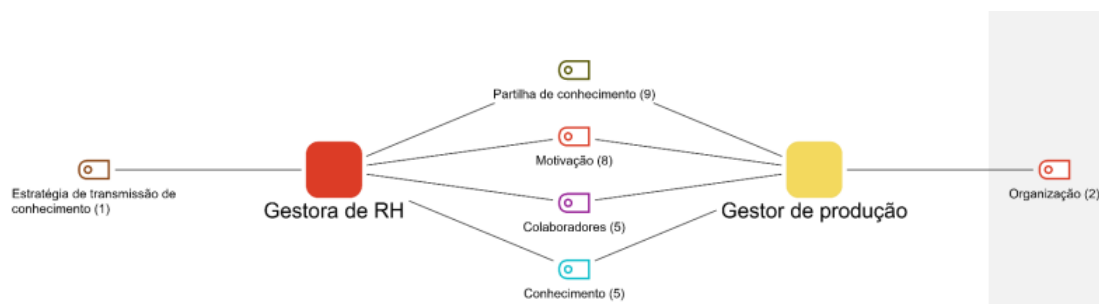
Ainda no contexto da análise qualitativa realizada com o auxílio do *software* MAXQDA, foi elaborado um modelo visual que represente a codificação de dois casos distintos, indicados pelos blocos coloridos em vermelho e amarelo. Esse modelo ilustra como diferentes códigos temáticos foram aplicados a cada caso, permitindo uma análise comparativa entre os mesmos. Os blocos principais representam os dois casos que foram submetidos à análise. A conexão entre esses blocos e as várias etiquetas ou códigos menores, demonstram a aplicação de determinados temas ou categorias a cada caso. As linhas que conectam esses códigos aos blocos, indicam que determinados temas foram identificados em ambos os casos, sugerindo a existência de padrões temáticos e compartilhados entre eles. As diferentes cores dos códigos, refletem a diversidade dos temas abordados e suas associações revelam tanto as semelhanças como as divergências entre os casos analisados, como podemos constatar na figura (4.5). Esse modelo visual serve, portanto, como uma ferramenta para entender a complexidade e a interconexão dos dados qualitativos, proporcionando uma

visão clara de como os temas emergem e se relacionam em diferentes contextos. A análise comparativa do modelo, é fundamental para identificar padrões, convergências e divergências nos resultados, oferecendo *insights* valiosos, para a compreensão das dinâmicas subjacentes aos casos estudados.

Foi possível verificar que o conhecimento é melhor gerido na parte administrativa, por meio da liberdade para debate de ideias e iniciativa para resolver algum problema, mas é pouco aproveitado na conservação. Pautando nos resultados apresentados, verifica-se que os colaboradores da armazenagem são pouco motivados a dizerem o que sabem, possuem pouca iniciativa e liberdade para debate de ideias. Concernente aos métodos utilizados na procura por aprender o que o colaborador sabe, os líderes proporcionam liberdade para os funcionários administrativos discutirem novos conhecimentos, mas os funcionários da armazenagem sentem que não têm liberdade para debater. Existe comunicação clara entre os setores, mas há pouco uso de reuniões informais. Há poucos meios de administração do conhecimento. No que diz respeito ao facto da organização absorver o conhecimento adquirido, de acordo com os resultados obtidos, há pouca divulgação dos mesmos internamente, o que constitui um processo importante para adquirir novo conhecimento. A empresa possui habilidade de parcerias que agreguem conhecimento, mas faltam melhor divulgação e documentação mais eficiente do conhecimento.

Em relação às ferramentas que auxiliam a empresa no processo de gestão do conhecimento. A empresa utiliza “*intranet*”, portal corporativo, documentos, manuais e planilhas. Existe disciplina para armazenar o conhecimento existente na empresa, mas é pouco praticado e disponibilizado. Há pouca divulgação dos resultados e existe pouco acesso à base de conhecimento da empresa. À utilização de redes, grupos de discussão *online* e todo o aparato tecnológico da informação e da comunicação, propiciam a combinação do conhecimento explícito novo, com o já existente, favorecendo a sistematização de um novo modelo mental.

Figura 4.5: Modelo de análise de dois casos da coocorrência de códigos.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software* MAXQDA.

## 4.2 Análise quantitativa dos resultados obtidos em função das entrevistas por questionário

Nesta secção, faz-se uma análise mais pormenorizada e individualizada da gestão do conhecimento na empresa em estudo, bem como a análise do grau de significância do modelo e das relações das variáveis explicativas na variação da variável dependente, através do *output* do modelo, tendo em conta os termos e critérios, como por exemplo, o coeficiente de determinação,  $R^2$ , o teste e o valor- $p$ , com os pressupostos para  $\beta$ , conforme descrição abaixo:

- Hipótese nula:  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$ . Essa hipótese propõe que os parâmetros estimados não têm efeito significativo na variação da variável dependente, ou seja, o seu efeito é nulo;
- Hipótese alternativa:  $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \beta_k \neq 0$ . Essa hipótese propõe que os parâmetros estimados têm efeito significativo no comportamento da variável dependente.

Conforme os pressupostos, a equação do MRLM é dada pela forma

$$GC = \beta_1 + \beta_2 O_{cc} + \beta_3 M_d + \beta_4 C_{cs} + \beta_5 O_c + u_i, \quad (4.2.1)$$

onde  $GC$  representa a variável dependente do modelo gestão do conhecimento e é identificado os determinantes das variáveis já conhecidas. Para a recolha de dados,

foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas, concebidas para serem respondidas em forma de autorresposta. As três escalas utilizadas para cada uma das variáveis, são às chamadas do tipo *Likert*, de cinco níveis. Assim, para a escala da *GC*, os níveis foram: (i) Quase nunca se aplica; (ii) Aplica-se pouco; (iii) Aplica-se moderadamente; (iv) Aplica-se muito; (v) Aplica-se quase totalmente. Para as escalas da *M<sub>d</sub>* e as demais variáveis ordinárias, os níveis foram: (i) Discordo totalmente; (ii) Discordo; (iii) Não discordo nem concordo; (iv) Concordo; (v) Concordo totalmente. Para análise da consistência dos estimadores, são utilizados os critérios de Schwarz para a determinação das existências ou não de autocorrelação serial dos resíduos. É também utilizado o critério de Akaike para aferir a normalidade dos resíduos, para avaliação da existência ou não da heterocedasticidade.

#### 4.2.1 Estatística das variáveis do modelo em estudo

As dimensões de análise são representadas sob a forma de média e desvio padrão. A normalidade da distribuição das variáveis contínua é analisada com recurso ao teste Kolmogorov-Smirnov, ou seja,  $k - s$ . Assim, temos os resultados referente a pontuação média de cada escala/factor, desvio padrão registado, valores mínimos e máximos obtidos, valores da simetria, curtose, estatística  $k - s$  e a probabilidade de significância, conforme apresentado abaixo.

Modelo 4.1: Estatística das variáveis em estudo.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Curtose	$k - s$	Valor- $p$
$O_{cc}$	3.28	1.020	1.000	5.000	-1.000	0.172	0.005
$M_d$	3.38	0.957	1.000	5.000	-1.000	0.10	0.001
$C_{cs}$	3.39	0.987	1.000	5.000	0.111	0.112	0.003
$O_c$	4.01	0.982	1.000	5.000	0.111	0.112	0.003

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software Gretl*.

Como escrito na secção 3.1.2,  $O_{cc}$  representa a orientação cultural para o conhecimento,  $M_d$  a motivação para o desempenho,  $C_{cs}$  o conhecimento dos colaboradores e  $O_c$  a orientação competitiva. Ou seja, da análise do modelo (4.1), verifica-se que o valor máximo e mínimo da gestão do conhecimento, tendo em conta as variáveis discricionárias no modelo, os valores médios mais elevados que se observam dizem respeito a orientação competitiva,  $O_c = 4.01$  e ao desvio padrão,  $dp = 0.982$ . A normalidade da distribuição, segundo os pronunciamentos de Martins (2006), Duf-

fey (2013) e Pinnington e Aldabbas (2023), descrevem técnicas e tecnologias estatísticas que promovem a partilha de conhecimento entre os colaboradores das instituições e a verificação da relação entre o suporte organizacional e a criatividade mediante empenho no local de trabalho. De acordo com esses estudiosos, em amostras de grande dimensão, não é necessário testar explicitamente a normalidade, uma vez que, segundo o teorema do limite central, a distribuição tende a ser normal à medida que o tamanho da amostra aumenta. Ou seja, após confirmar a adequação do modelo estrutural, a análise se concentra nos testes de hipóteses, utilizando os valores dos coeficientes de regressão padronizados e o nível de significância estatística para avaliar a relação entre as variáveis envolvidas. Isso implica que os resultados dos testes fornecem uma compreensão mais profunda das interações do modelo e ajudam a validar as inferências feitas com base nas variáveis analisadas.

Por outro lado, a normalidade da distribuição é calculada tendo em conta a elevada dimensão da amostra e seguindo os pressupostos do teorema do limite central para amostras de elevada dimensão não é necessário a análise da normalidade, uma vez que a distribuição tende para normal. Uma vez identificado a adequação do modelo estrutural, é agora analisado os demais resultados para os testes de hipóteses. Os coeficientes dos efeitos diretos podem ser observados no modelo (4.2), conforme verificado abaixo.

Modelo 4.2: Mínimos quadrados ordinários

Variável dependente:  $GC$

	Coefficiente	Erro padrão	Rácio- $t$	Valor- $p$
Const	1.673	8.389	1.239	0.002
$O_{cc}$	0.843	0.091	1.022	0.001
$M_d$	0.483	0.166	1.333	0.001
$C_{cs}$	0.246	4.412	0.528	0.003
$O_c$	2.224	0.124	2.874	0.001
$R^2$	0.6512	$R^2$ -ajustado	0.64335	
Log. da verosimilhança		-369.4520	Critério de Akaike	846.122
Critério de Schwarz		724.241	Hannan-Quinn	654.138

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos usando *software Gretl*.

Como escrito na secção 3.1.2,  $O_{cc}$  representa a orientação cultural para o conhecimento,  $M_d$  a motivação para o desempenho,  $C_{cs}$  o conhecimento dos colaboradores,

$O_c$  a orientação competitiva e  $\beta_1 = 1.673$  o parâmetro do modelo. Ou seja, do modelo acima, pode-se constatar a obtenção dos sinais esperados nas demais variáveis, o que explicam efetivamente o real comportamento dos determinantes analisados neste estudo, face a gestão do conhecimento. Os estimadores do modelo de regressão obtido, afiguram um teste de significância global consistente nos níveis de 5%. É possível observar ainda um efeito positivo da gestão do conhecimento ao nível da motivação,  $p < 0.001$  e da orientação competitiva  $p = 0.001$ . Assim, por cada unidade adicional na pontuação total da escala  $M_d$ , segundo Martins (2006), Duffey (2013) e Pinnington e Aldabbas (2023), o *score* total da escala da gestão do conhecimento aumenta cerca de 2.224 pontos e por cada unidade adicional na  $O_c$ , a gestão do conhecimento aumenta cerca de 2.224 pontos. Neste caso, a orientação competitiva é a direção dada ao conhecimento, ou seja, foco no cliente e no concorrente que são componentes da orientação para o mercado.

A análise do modelo implica que pelo valor da soma dos quadrados,  $R^2$  obtidos possui grande nível de adequação, uma vez que 65.12% da variabilidade da gestão do conhecimento pode ser explicada pela interação das quatro variáveis pré-ditoras. Sabendo que  $R^2$ -ajustado possui a mesma interpretação, o bom ajuste do mesmo é também evidenciado pelo teste da distribuição  $F$ , com valor de 64.34%. Porém, quando analisamos individualmente as variáveis, o modelo apresenta um valor- $p$  inferior a 5%, o que nos permite rejeitar a hipótese nula, ou seja, os parâmetros estimados têm em simultâneo efeitos significativos. Assim, a organização que adota a gestão do conhecimento como ferramenta de gestão, aumenta suas possibilidades de alcance de resultados positivos, pelo facto de transitar de uma empresa tradicional, a àquela que é administrada pelo aprendizado, compartilhamento e criação de estratégias. O conhecimento promove inovação, pois, a empresa que faz uso desse recurso, torna-se inovadora e diferenciada. Ademais, as habilidades e técnicas de produção, passam por transformações, deixando os métodos antigos, que em tempos atuais tornam-se menos eficientes, optando por práticas e processos que oferecem melhores resultados.

O estudo realizado foca na análise estatística das variáveis que compõem o modelo da gestão do conhecimento. A análise estatística realizada inclui o cálculo da média, desvio padrão, assim como avaliação da normalidade das variáveis contínuas por meio do teste  $k - s$ . A normalidade da distribuição das variáveis foi verificada devido ao tamanho da amostra, com base na aplicação do teorema do limite central que garante a normalidade mesmo em amostras ligeiramente grandes. Para o modelo

(4.1), a primeira parte da análise se concentra nos resultados das variáveis contínuas. Ou seja, o modelo apresenta pontuação média, desvio padrão, valores máximos e mínimos, além de métricas de simetria, curtose e os resultados do teste  $k - s$  para as variáveis verificadas. As variáveis estudadas incluem orientação competitiva em  $O_c$  e  $M_d$ , e, competência de serviço em  $C_{cs}$ . A média da variável  $O_c$  é de 4.01, com um desvio padrão de 0.982 indicando uma grande variação nos dados. As estatísticas de normalidade incluindo o valor- $p$  do teste  $k - s$  sugerem que os dados possuem distribuição normal, permitindo avançar para a próxima análise sem a necessidade de ajustes.

A análise de regressão e análise de hipóteses foi conduzida utilizando mínimos quadrados ordinários, com a variável dependente gestão do conhecimento. O modelo (4.2) apresenta os coeficientes de regressão, erros padrão, rácio- $t$  e valor- $p$  das variáveis independentes. As variáveis analisadas incluem a orientação competitiva,  $O_c$ , motivação,  $M_d$  e competência de serviço,  $C_{cs}$  que demonstram um impacto positivo significativo na gestão do conhecimento. A verificação revelou que cada ponto adicional na escala da motivação e orientação competitiva leva a um aumento substancial na pontuação da gestão do conhecimento, com coeficientes de 2.224 para ambas as variáveis. O valor- $p$  associado a essas variáveis é altamente significativo, para  $p < 0.001$ , reforçando a relação entre as variáveis e a melhoria da gestão do conhecimento na organização em estudo.

### **Adequação do modelo e testes de significância**

O modelo de regressão apresentou um  $R^2$  de 0.6512, indicando que 65.12% da variabilidade da gestão do conhecimento pode ser explicada pelas variáveis independentes. O teste  $F$  também foi significativo com um valor de  $R^2$ -ajustado de 0.64335, mostrando que o modelo está muito bem ajustado. A análise de significância dos coeficientes de regressão também foi realizada, onde todos os coeficientes apresentados são estatisticamente significativos. Com isto, pode-se concluir que as variáveis motivação, orientação competitiva e competência de serviço têm um impacto positivo e significativo na implementação eficaz da gestão do conhecimento e os resultados da análise indicam que as organizações que adotam a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica de melhoria da qualidade de desempenho estão mais propensas a alcançar resultados positivos. Ou seja, ao transitar de uma gestão tradicional para uma gestão baseada no aprendizado e na criação de estratégias, a organização se torna mais inovadora e a inovação ocorre devido ao uso do conhecimento como

um recurso central para o desenvolvimento e diferenciação no mercado. Assim, as transformações nas práticas de produção e nos métodos de gestão permitem que a empresa melhore sua eficiência, adotando novas práticas que proporcionem qualidade e melhores resultados. Logo, o estudo demonstra a importância da gestão do conhecimento na estratégia organizacional, destacando as variáveis que influenciam diretamente o sucesso dessa prática. A análise estatística forneceu *insights* valiosos sobre o comportamento das variáveis e validou a relevância do modelo de regressão para explicar os determinantes da gestão do conhecimento. A organização que adota estratégias baseadas na gestão do conhecimento tem maiores chances de se destacar no mercado, pois pode se adaptar rapidamente, inovar e melhorar seus processos de maneira contínua.

Os nossos resultados, estruturados pelo modelo de concorrência de códigos, revelam que a partilha de conhecimento é um tema essencial e central, com elevada frequência e interconexão com outros códigos. Essa centralidade alinha-se com a socialização do modelo SECI, onde interações como reuniões de equipas ou mentorias, possivelmente refletidas nos dados, facilitam a troca do CT. Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), asseguraram que tais interações criam um contexto compartilhado para criação de conhecimento e importante para a coesão organizacional. A valorização da partilha de conhecimento pelos colaboradores da empresa em estudo, sugere um ambiente propício na socialização, que, segundo os autores, estimula o envolvimento e a inovação, impactando positivamente a motivação intrínseca.

Os códigos menos conectados, mas específicos, indicam nichos de conhecimento que podem estar associados à externalização, como a formalização de práticas em manuais ou relatórios. Nonaka e Takeuchi (1995), destacaram que a externalização é desafiante devido à natureza subjetiva do CT, mas essencial para consolidar o capital intelectual. A presença desses códigos, mostra-nos que a empresa está a implementar este processo, embora de forma menos predominante. A interconexão entre códigos centrais e periféricos, reflete a coexistência do CT e CE.

A pertinência dos nossos resultados reside na sua consonância com os princípios orientadores de Nonaka e Takeuchi (1995). A centralidade da partilha de conhecimento no modelo de concorrência de códigos, valida a importância da socialização, pois, os colaboradores sentem-se reconhecidos ao contribuir para o capital intelectual da organização. Esse aspecto é ainda reforçado pelos autores, ao argumentarem que ambientes colaborativos fortalecem o compromisso, a criatividade das instituições e

os códigos menos frequentes apontam para oportunidades de melhoria na externalização e combinação. Em suma, essas dinâmicas alinham-se com o modelo SECI e com a ênfase das abordagens dos autores, ao assegurarem o CT como catalisador de inovação. Para otimizar a gestão do conhecimento, a empresa em estudo pode investir em ferramentas digitais e programas de formação, com vista a promover um ciclo virtuoso de criação de conhecimento e motivação nas organizações.

# Capítulo 5

## Conclusões e Trabalho Futuro

No presente trabalho, fez-se uma análise da aplicação da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores da empresa Mepisurfaces, Lda. Foi efetuada uma descrição simples, intuitiva e ao mesmo tempo rigorosa, tendo em conta as diversas maneiras de compreensão do problema em estudo. Procurou-se também estabelecer um paralelo entre a revisão da bibliografia e os resultados da nossa pesquisa.

O contexto económico atual, se caracteriza pela alta competitividade, sofisticação dos consumidores e velocidade nas mudanças que ocorrem a cada dia que passa. Os ambientes de trabalhos se tornaram cada vez mais complexos, dinâmicos e inesperados. As inovações tecnológicas, estão cada vez mais a transformar o trabalho das pessoas e das organizações em grandes impérios. Os projetos têm envolvido a integração de muitas áreas de negócio das empresas e até mesmo de algumas organizações externas. Assim, a literatura pesquisada, sustenta a gestão do conhecimento como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, tendo como objetivo, atingir a excelência organizacional.

A identificação e gestão dos ativos do conhecimento da organização, partilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionam esses processos, a gestão do conhecimento divulga e gera novos conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações. No entanto, apesar da importância da gestão do conhecimento, devem ser consideradas as barreiras de implementação, como as barreiras culturais. Entender as barreiras que comprometem a gestão do conhecimento, permitem que se desenvolvam estratégias para superar os fatores que permitem melhorar o desempenho dos processos da gestão do conhecimento, criem valor e

influenciem positivamente o desempenho das organizações.

Os resultados encontrados na nossa pesquisa, trazem várias implicações para as áreas da gestão do conhecimento e da inovação organizacional. Primeiramente, o estudo analisou um amplo conjunto de relações que ligam a gestão do conhecimento à motivação dos colaboradores, contribuindo assim para uma melhor compreensão do papel mediador de vários aspetos da cultura organizacional. Em seguida, foi possível observar um efeito positivo da gestão do conhecimento ao nível da motivação, com  $p < 0.001$  e da orientação competitiva, com  $p = 0.001$ . Assim, por cada unidade adicional na pontuação total da escala  $M_d$ , o *score* total da escala da gestão do conhecimento aumenta cerca de 2.224 pontos e por cada unidade adicional na  $O_c$ , da gestão do conhecimento aumenta cerca de 2.224 pontos. Nesse caso, a orientação competitiva é a direção dada ao conhecimento, ou seja, o foco no cliente e no concorrente, componentes da orientação para o mercado.

O trabalho proposto, responde a questão de pesquisa, sobre a aplicação do conhecimento organizacional, para mitigar deficiências nos problemas encontrados, como por exemplo, o trabalho coletivo e colaborativo, propondo uma sistemática aplicação da gestão do conhecimento. Nessa perspetiva, na empresa estudada, com o objetivo de garantir uma gestão do conhecimento efetiva, devem ser utilizados métodos eficazes e eficientes que auxiliem na criação e divulgação do conhecimento. Porém, existem oportunidades de melhorias nos hábitos organizacionais, para que a empresa alcance o tão chamado objetivo.

Como trabalho futuro e de forma a contribuir para a gestão do conhecimento acerca do fortalecimento da diferenciação competitiva das organizações, sugere-se a realização de estudos que analisem os impactos da gestão do conhecimento tácito na motivação e criatividade organizacional.

# Bibliografia

- Aldabbas, H; Pinnington, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current psychology*, 42(8):6501–6515.
- Almeida, L. (2013). Comunicação e ciências empresariais. a importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra, Revista Científica ESEC*, 8(1):91–103.
- Alnafrah, I.; Mouselli, S. (2019). The knowledge society vis-à-vis the knowledge economy and their potential development impacts in russia. *Journal of the Knowledge Economy*, 10:205–220.
- Assudani, R. (2005). Catching the chameleon: Understanding the elusive term "knowledge". *J. Knowledge Management*, 9:31–44.
- Awad, E.; Ghaziri, H. (2007). *Knowledge management*. New York, delhi: pearson education edition.
- Barros, J. (2022). A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção talentos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, pages 161–171.
- Battisti, T., L. B. J. (2017). Avaliação de desempenho organizacional: Abordagens na literatura acadêmica nacional. *Revista de Administração da UEG*, 8:91–104.
- Bechina, A.; Ndlela, M. (2007). Success factors in implementing knowledge based systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(2):211–2018.
- Camacho, M. (2016). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro, seses edition.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*.

- Manage knowledge and generate competitiveness. Empirical study on knowledge management and its impact on organizational performance, Editora Manole Ltda.
- Cascão, F. (2014). Gestão de competências, do conhecimento e do talento. *Skills, knowledge and talent management*, 1<sup>o</sup> edição.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações (V.1)*. Rio de Janeiro, Elsevier edition.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações (V.2)*. Rio de Janeiro.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, volume 1.
- Dube, L.; Ngulube, P. (2012). Knowledge sharing in a multicultural environment: challenges and opportunities. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 78(1):68–77.
- Duffey, L. (2013). *Techniques and Technologies to Support the Transfer of Tacit Knowledge*. among Co-Located Teams, University of Oregon Applied Information Management Program.
- Dutra, A. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro, Palhoça: Unisul-virtual edition.
- Dutra, J. S., D. T. A. D. G. A. (2017). *Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros*. Atlas.
- Elgin, S., Z. (2021). Merely partial definition and the analysis of knowledge. *Synthese*, 198(Suppl 7):1481–1505.
- Eppler, M.; Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *Inf. Soc.*, 20:325–344.
- Fernando, R. (2015). A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial. Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal.
- Figueiredo, H. (2012). A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica. dissertação de mestrado. Master's thesis, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gonzalez, R.; Martins, M. (2017). O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão and Produção*, 24.
- Grant, R. (2005). The knowledge-based view of the firm, the oxford handbook of strategy: A strategy overview and competitive strategy. *New York, NY: Oxford University Press*, 9(2):203–230.
- Henrique, G., S. (2015). *A gestão do conhecimento nas organizações: O legado de Nonaka e Takeuchi*. Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Centro Universitário Herminio Ometto de Araras, São Paulo.
- Kammani, A.; Date, H. (2009). Public sector knowledge management: A generic framework. *Public Sector ICT Management Review*, 3:1–14.
- Khan, Z.; Vorley, T. (2017). Big data text analytics: an enabler of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 21(1):18–34.
- Latilla, V.; Fattini, F. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: A literature review. *Journal of Knowledge Management*. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>, 22(6):1310–1331.
- Letmathe, P.; Robler, M. (2019). Tacit knowledge transfer and spillover learning in ramp-ups. *International Journal of Operations and Production Management*, ahead-of-print.
- Li, Y.; Kettinger, W. J. (2022). Testing the relationship between information and knowledge in computer-aided decision-making. *Information Systems Frontiers*, 24(6):1827–1843.
- Liu, S. (2020). *Knowledge management: An interdisciplinary approach for business decisions*. Kogan Page, London, UK.
- Luís, C. (2012). Os determinante da performance das equipas. tese de doutoramento. Master's thesis, Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Majewska, M; Szulczyńska, U. (2014). Methods and practices of tacit knowledge sharing within an enterprise: An empirical investigation. *Oeconomia Copernicana*, 2(5):35–48.

- Manfredi L., V., Frattini, F., Messeni P., A., and Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge management*, 22(6):1310–1331.
- Marques, J. F. S. (2017). Avaliação de desempenho em consultoria de recursos humanos. Master's thesis, ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Martins, M. (2006). Introdução à inferência estatística. Master's thesis, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- McClelland, C. A. (1960). The function of theory in international relations. *Journal of Conflict Resolution*, 4(3):303–336.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Silabos, Lisboa.
- Murray, P. (2000). Designing for business benefits from knowledge management. In Charles, D.; Daniele, C., editor, *Knowledge Horizons*, pages 171–194. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Nonaka, I; Von K., G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3):635–652.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. In *The economic impact of knowledge*, pages 96–104. Harvard Business Review.
- Nonaka, I.; Takeuchi, K. (1994). *The Knowledge Creating Company*. New York, volume 1.
- Oliveira, M. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás - Campus Catalão.
- Oliveira, M. F. (2008). Balanced scorecard: Uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. Master's thesis, Universidade de Lavras, Brasil.

- Russo, C. I. R. R. (2017). Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais. Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais, Pportugal.
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., and Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1):112–129.
- Santos, R., Sedovim, V., and Oliveira, M. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 8.
- Sarabjot, Gupta, S., Singh, S. K., and Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145:43–54.
- Seba, I.; Rowley, J. Knowledge sharing in the dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16(13).
- Seba, I.; Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16(13):114–128.
- Silva, E.; Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. (4<sup>a</sup> ed.), São Paulo: UFSC editorial.
- Terzieva, M. (2014). Project knowledge management: how organizations learn from experience. *Procedia Technology*, 16:1086–1095.
- Texeira, S. (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Porto, verlag edition.
- Vieira, C. (2012). Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho. dissertação de mestrado. Master's thesis, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 4<sup>a</sup> edition.
- Zanelli, J.; Bastos, A. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2:466–491.

# Índice

- análise qualitativa, 32
- análise quantitativa, 40
- auto avaliação, 24
- avaliação 360<sup>o</sup>, 25
- avaliação de desempenho, 21
- avaliação do Líder, 25
- avaliação por competências, 24
- avaliação por objetivos, 24
  
- conhecimento explícito, 10
- conhecimento tácito, 9
- contextualização, 7
- conversão de conhecimento, 12
  
- dados sóciodemográficos, 32
- definição
  - de avaliação de desempenho, 22
  - de conhecimento, 8
  - de gestão do conhecimento, 11
  - de GRH, 17
  - de motivação, 19
  
- entrevistas semiestruturadas, 33
- escala gráfica, 22
- escolha forçada, 23
- estatística das variáveis, 41
- estatística das variáveis modelo (4.1), 41
  
- formulação metodológica, 27
  
- gestão de recursos humanos, 17
- gestão do conhecimento, 10
  
- mapeamento, 13
- modelo SECI, 14
- mínimos quadrados do modelo (4.2), 42
  
- natureza de pesquisa, 28
  
- objetivos da GRH, 18
- objetivos de pesquisa, 28
- objeto de estudo, 28
  
- partilha de conhecimento, 13
- pesquisa de campo, 23
- processo de motivação, 19
  
- testes de significância, 44
- tipo de avaliação de desempenho, 22
- tipo de estatística, 28
- tipo de metodologia, 27
- tipologia do conhecimento, 8
- técnicas dos questionários, 29

# Anexos

## QUESTIONÁRIO PARA TRABALHO DE FIM DE CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO

Tendo concluído a parte curricular do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas do Departamento de Gestão e Economia, venho por este meio solicitar a colaboração de Vossa Excelência para o preenchimento do questionário em anexo.

O propósito é de obter opinião acerca do Impacto do Conhecimento na Motivação dos Colaboradores: Estudo de Caso na Empresa Mepisurfaces, Lda.

As respostas serão tratadas de forma anónimas, confidenciais e de uso exclusivamente académico, pelo que agradecemos que não seja fornecido mais nenhum dado para além dos solicitados com vista a manter o anonimato.

Estima-se que, o preenchimento deste questionário demore entre 15 a 25 minutos.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, que é fundamental para o sucesso deste trabalho académico.

**Agradecemos a sua colaboração!**

## **I Grupo: Dados dos inquiridos e da Empresa**

1. **Género:** Masculino 1 Feminino 2

2. **Idade:** Entre 18 – 35 anos 1 Entre 36 – 60 anos 2 maior de 60 3

3. **Tempo de serviço:**

Menos de 5 anos 1 Entre 5 a 10 anos 2 Mais de 10 anos 3

4. **Nível académico:**

Ensino básico 1 Ensino médio 2 Licenciatura 3 pós-graduado 4

5. **Ramo de atividade:**

Comércio à retalho 1 Transporte 2 Prestação de serviços 3

## **II – Estrutura organizacional e funcionamento da gestão do conhecimento na empresa**

Qual é o grau de concordância abaixo com a estrutura organizacional e funcionamento da gestão de conhecimento na sua empresa, onde: 1 – “Discordo totalmente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Não concordo nem discordo”; 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”:

1	Os gestores de recursos humanos são os promotores da gestão de conhecimento.	1	2	3	4	5
2	Os gestores de recursos humanos valorizam o resultado do conhecimento dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
3	A gestão de conhecimento é uma prioridade para o alcance dos objetivos empresariais.	1	2	3	4	5
4	Existem na sua empresa várias iniciativas para a transmissão do conhecimento.	1	2	3	4	5
5	O conhecimento dos colaboradores é a chave do sucesso empresarial.	1	2	3	4	5
6	Existe grande valorização do conhecimento tácito na sua empresa.	1	2	3	4	5
7	Existe grande valorização do conhecimento explícito na sua empresa.	1	2	3	4	5

### III – Gestão do conhecimento na sua empresa

Qual é o grau de concordância com os aspetos abaixo da gestão de conhecimento na sua empresa, onde: 1 – “Discordo totalmente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Não concordo nem discordo”; 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”:

1	As práticas de recursos humanos assentes no conhecimento apoiem o alto desempenho e ajudam a empresa a atingir uma melhor performance, competências e a motivação dos colaboradores.	1	2	3	4	5
2	A motivação interior é provavelmente o principal impulsionador da motivação para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
3	A motivação exterior dos colaboradores pode não ser favorável à partilha de conhecimento, nem encorajar a que os colaboradores se envolvam na busca por conhecimento.	1	2	3	4	5
4	Os conhecimentos têm todos o mesmo valor, não havendo entre eles hierarquia quanto à sua qualidade ou quanto ao seu poder explicativo da realidade natural e social na empresa.	1	2	3	4	5
5	A gestão do conhecimento tem como objetivo na sua empresa atingir a excelência organizacional.	1	2	3	4	5
6	Considera que os ganhos de produtividade advêm das melhorias que possam ocorrer na gestão do conhecimento na sua empresa.	1	2	3	4	5
7	A gestão do conhecimento é essencial na inovação.	1	2	3	4	5
8	A gestão de conhecimento fornece à empresa oportunidades de crescer depressa, melhor.	1	2	3	4	5
9	A gestão de conhecimento fornece à empresa mais inteligência do que os seus concorrentes.	1	2	3	4	5
10	A empresa deve afetar recursos que implicam a criação de grupos especiais, como grupos de pesquisa e de desenvolvimento com o objetivo de gerar conhecimento.	1	2	3	4	5
11	A empresa deve juntar pessoas com diferentes pontos de vista e experiências para que assim se desencadeiem novas formas de pensar e criar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
12	A empresa cria rede de conhecimento como forma de geração de conhecimento, onde as pessoas partilham as informações umas com as outras, formal ou informalmente.	1	2	3	4	5
13	Os processos de criação de conhecimento melhoram o desempenho empresarial, bem como desenvolver vantagens competitivas.	1	2	3	4	5
14	Canais de comunicação desenvolvidos e acessíveis são condições necessárias para ambientes criativos e facilitadores da criação de conhecimento na empresa.	1	2	3	4	5
15	O capital intelectual da empresa é resultado da rede de conhecimento.	1	2	3	4	5
16	As experiências pessoais que ocorrem numa organização na relação entre mestre e aprendiz, ou conversas informais são exemplos de socialização, onde o conhecimento se mantém sob a forma tácita na empresa.	1	2	3	4	5
18	A partilha de conhecimento da empresa resulta de troca de experiências, da realização de reflexões e de diálogo.	1	2	3	4	5
19	As estruturas organizacionais hierarquizadas e burocratizadas da empresa dificultam a comunicação, a partilha de informação e em última análise, a partilha de conhecimento.	1	2	3	4	5

20	A empresa deve reconhecer e recompensar os seus colaboradores por forma a que estes se sintam motivados para continuar a partilha de conhecimento que possuem.	1	2	3	4	5
21	A empresa deve adotar e desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que tenham em consideração esta partilha de conhecimento.	1	2	3	4	5
22	A política de gratificações substanciais como sejam os aumentos de ordenado ou promoções devem premiar aqueles que efetivamente partilham o seu conhecimento em prol da empresa.	1	2	3	4	5

#### IV – Motivação dos colaboradores

Indique abaixo o seu grau de motivação na empresa:		Extremamente desmotivado									Extremamente motivado	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Os colaboradores estão motivados quando satisfazem as necessidades sociais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Os colaboradores estão motivados quando satisfazem as necessidades de estima.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Os colaboradores estão motivados quando satisfazem as necessidades de autorrealização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Muito obrigado!**

# Guia de entrevistas dirigida aos dirigentes da empresa

## 1. Gestão do conhecimento na empresa

1.1 Como é caracterizado a gestão de conhecimento na empresa?

No último trimestre de cada ano, os responsáveis de cada área enviam aos RH o mapa de necessidades de formação para os Recursos Humanos. Com base nestes pedidos, são feitas as solicitações de orçamentos para as várias necessidades, é elaborado o plano de formação e ao mesmo é aprovado pela direção em função das prioridades e orçamento

1.2 Quando é que começou a ser implementada na empresa?

Começou a ser implementado em 2018.

1.3 Como as práticas de gestão de conhecimento são encarradas pelos colaboradores da Empresa?

São encaradas com muita ansiedade e positividade, as pessoas gostam bastante de poder receber mais formação e conhecimento;

1.4 O departamento de gestão do conhecimento merece toda atenção da empresa?

Sim, claro, é sempre uma das prioridades dar formação às equipas;

## 2. Políticas de gestão do conhecimento.

2.1 As políticas de transmissão da gestão do conhecimento são as mais adequadas?

São as políticas possíveis dentro da nossa realidade, ainda há um longo percurso de organização a fazer.

2.2 Existem resistência por parte dos colaboradores quanto a transmissão de conhecimento?

Não, absolutamente, todos os trabalhadores ou pelo menos 90% sentem-se valorizados quando recebem formação e adquirem novos conhecimentos.

2.3 As formações tradicionais e modernas são combinadas para criar novos conhecimentos para a empresa?

Tentamos adequar o tipo de formação ao público e à necessidade.

## 3. Principais beneficiários

3.1 Quais são os principais beneficiários de formações para aquisição de conhecimento na empresa?

Trabalhadores novos e responsáveis de equipas

3.2 Prioriza-se o nível académico dos beneficiários?

Não, todos os trabalhadores, independentemente do grau académico recebem formação, de acordo com a função e com as responsabilidades que detém;

3.3 Que áreas críticas da empresa que carecem constantes de formação para aquisição de novos conhecimentos na empresa? Porquê? A Área de gestão de pessoas – responsáveis de equipa – têm uma necessidade constante de saber gerir e lidar com os problemas das suas equipas, planear a produção e garantir a qualidade do trabalho;

3.4 Os resultados das formações adicionam valores à empresa?

Sim, adicionam, não só fazem as pessoas crescerem enquanto profissionais, como elevam o nível de competência e qualidade do trabalho realizado.

#### **4. Impacto da gestão do conhecimento na motivação**

4.1 Têm conhecimento do impacto da gestão do conhecimento na motivação dos colaboradores?

Aquando dos inquéritos anuais de satisfação, bem como nas avaliações pelos formandos das formações recebidas, o feedback é muito positivo e é uma das maiores solicitações, por parte dos trabalhadores.

4.2 O sucesso da gestão do conhecimento é notável na motivação dos colaboradores?

Sim, verifica-se uma melhoria na disposição e vontade do trabalhador.

4.3 O conhecimento dos colaboradores é valorizado e recompensado, o que tem contribuído na sua motivação no local do trabalho e nas suas vidas privadas.

Tentamos sempre, na medida do possível levar em conta os conhecimentos dos trabalhadores, lançar recrutamentos internos para os postos de trabalho disponíveis e dar oportunidade aos trabalhadores de aplicarem ou trabalharem nas suas áreas de conhecimento.

**Muito Obrigado!**