



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Capital Social nas equipas de trabalho, Gestão do Conhecimento e Boas Práticas de Comunicação numa empresa industrial

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Eliana Cintra Oliveira

Capital Social nas equipas de trabalho, Gestão do Conhecimento e Boas Práticas de
Comunicação numa empresa industrial

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de
Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de
Coimbra e ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor, José Pedro Cerdeira

Outubro, 2024

“Coisas boas acontecem aos que não desistem de acreditar que são capazes.”

Asnove

Agradecimentos

Expresso a minha enorme gratidão à minha família, em especial aos meus pais, avós e à minha irmã, pelo amor incondicional, paciência e suporte em todos os momentos.

Ao meu namorado, que esteve sempre ao meu lado ao longo desta jornada com o seu apoio e motivação constante, o meu sincero agradecimento.

Um especial agradecimento ao professor doutor José Cerdeira, cuja orientação, sabedoria e incentivo foram cruciais para a realização deste trabalho.

Às minhas colegas de curso, pela amizade e apoio ao longo deste percurso académico.

À Escola Superior de Educação de Coimbra e aos meus professores que me proporcionaram conhecimentos e momentos únicos, ao longo destes anos, dos quais nunca me vou esquecer.

Por fim, gostaria de agradecer à empresa BioAdvance – The Next Generation, Lda. e aos seus colaboradores pela participação e cooperação durante a realização deste estudo. O apoio e os recursos disponibilizados foram fundamentais para a sua concretização.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!

Sumário

O presente trabalho académico analisa a interação entre o capital social e a gestão do conhecimento numa empresa em crescimento, com o objetivo de entender como estas duas variáveis influenciam a inovação, adaptação e comunicação eficaz no ambiente organizacional. Utilizando um estudo empírico numa empresa específica, a BioAdvance, investigou-se de que forma as redes de relações, a confiança e a partilha de conhecimento afetam a coesão e a eficiência das equipas de trabalho e diversos departamentos da empresa.

A metodologia incluiu a aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa em estudo, permitindo identificar boas práticas e necessidades de comunicação interna.

Os resultados revelaram uma forte correlação entre capital social e a eficácia da gestão do conhecimento, destacando a importância de manter uma cultura de confiança e de processos estruturados de partilha de conhecimento durante fases de crescimento organizacional. Com base nestes resultados, foram apresentadas sugestões para melhorar os processos de comunicação interna, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da empresa.

As conclusões do estudo são discutidas, juntamente com as suas limitações e recomendações para futuras investigações.

Palavras-chave: capital social; gestão do conhecimento; partilha de conhecimento;

Abstract

This academic work examines the relationship between social capital and knowledge management in a growing company, with the aim of understanding how these two variables influence innovation, adaptability, and effective communication in the organizational setting. Through an empirical study conducted within a specific company, BioAdvance, the study explored how relationship networks, trust, and knowledge sharing impact team cohesion and efficiency across various departments.

The methodology included administering questionnaires to employees, which helped identify both best practices and gaps in internal communication. The results showed a strong connection between social capital and the effectiveness of knowledge management, highlighting the importance of fostering a culture of trust and establishing structured processes for knowledge sharing during periods of organizational growth. Based on these findings, recommendations were made to enhance internal communication processes, contributing to the company's ongoing development.

The conclusions of the study are discussed, along with its limitations and suggestions for future research.

Keywords: social capital; knowledge management; knowledge sharing;

Índice

Introdução.....	8
Iª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	11
Capítulo 1: Capital Social.....	12
1.1. Definição do Conceito de Capital Social.....	12
1.2 Dimensões e Tipos de Capital Social	13
1.3 Contexto Organizacional	15
1.4 Capital Social e Inovação.....	17
Capítulo 2: Gestão do Conhecimento	19
2.1. Conceito de Gestão do Conhecimento	19
2.2. Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria	20
2.3. Tipos de Conhecimento: Tácito e Explícito	21
2.4. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional.....	22
2.5. Memória Organizacional.....	24
2.6. Modelos de Criação e Gestão do Conhecimento Organizacional.....	25
2.7. Fatores culturais, Confiança e Partilha do Conhecimento.....	27
Capítulo 3: Relação entre Capital Social e Gestão do Conhecimento	29
IIª PARTE: ESTUDO EMPÍRICO	31
Capítulo 4: Estudo Empírico.....	32
4.1 A empresa BioAdvance – The Next Generation, Lda.	33
4.1.1 Missão e Visão da Empresa.....	33
4.1.2 Valores da empresa	34
4.1.3 Produtos e Subprodutos	34
4.1.4 Contexto Atual da BioAdvance	34
4.2 Origem do Estudo	36
4.3 Objetivos do Estudo	37
4.4. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	38
4.5. Caracterização da amostra (empresa)	41
4.6 Estatísticas Descritivas	43
4.7. Avaliação diferenças entre médias e desvios padrão em função de variável critério	48
4.8. Correlações Bivariadas	49
4.9 Discussão dos Resultados	57
4.10 Implicações Práticas.....	60
Conclusões e Limitações do Estudo	68
Bibliografia	70
Anexos.....	78

Lista de Figuras

FIGURA 1: A HIERARQUIA: DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	20
FIGURA 2-ESCLARECIMENTOS POR CONTACTOS DIRETOS COM O SUPERVISOR DE EQUIPA	61
FIGURA 3: ESCLARECIMENTOS POR CONTACTOS DIRETOS COM A GERÊNCIA	61
FIGURA 4: ESCLARECIMENTOS DIRETOS COM DIRETOR DO DEPARTAMENTO.....	61
FIGURA 5: ENCONTROS INFORMAIS OU EVENTOS DA EMPRESA	63
FIGURA 6: PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES ENTRE DEPARTAMENTOS	63
FIGURA 7: IDA A REUNIÕES PERIÓDICAS COM EQUIPA OU DEPARTAMENTO	63
FIGURA 8: ACESSO A GRUPOS DE PARTILHA NA INTERNET (OUTLOOK).....	63
FIGURA 9: CORREIO ELETRÓNICO OU E-MAIL.....	65
FIGURA 10: CONSULTA DE APLICAÇÕES OU DE PLATAFORMA INTRANET DA EMPRESA	65
FIGURA 11: AFIXAÇÃO DE INFORMAÇÃO EM QUADROS OU PLACARDS COLOCADOS EM ESPAÇOS COMUNS.....	65
FIGURA 12: CONSULTAS DE DOCUMENTOS E MANUAIS DA EMPRESA	65
FIGURA 13: FREQUÊNCIA DE AÇÕES DE FORMAÇÃO	66

Lista de Quadros

QUADRO 1: DISTINÇÕES ENTRE CAPITAL SOCIAL: ESTRUTURAL, COGNITIVO E RELACIONAL (CLARIGE, 2018, PG. 2)	14
QUADRO 2: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (N = 77)	41
QUADRO 3: VALORES DOS MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIA E DESVIO-PADRÃO DA IDADE, NÚMERO DE ANOS NA EMPRESA E MAIS DE 1 ANO DE TRABALHO NA EMPRESA (N=77)	42
QUADRO 4: MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO COMPONENTES DE CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES (N=77).....	43
QUADRO 5: MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS ESCALAS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (N=77)	44
QUADRO 6: VALORES DOS MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIA E DESVIO-PADRÃO DAS RESPOSTAS DADAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO (N=77)	46
QUADRO 7: TESTE ANOVA PARA A COMPARAÇÃO DOS VALORES DAS MÉDIAS E DOS DESVIOS PADRÃO DOS TOTAIS DAS ESCALAS DE CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS (N=77) .	48
QUADRO 8: TESTE ANOVA PARA A COMPARAÇÃO DOS VALORES DAS MÉDIAS E DOS DESVIOS PADRÃO DOS TOTAIS DAS ESCALAS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS (N=77)	48

QUADRO 9: CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE AS ESCALAS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E DE CAPITAL SOCIAL NO TRABALHO (ORGANIZADAS EM FUNÇÃO DE DOIS CRITÉRIOS) (N=77)	50
QUADRO 10: VALORES DAS CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE AS MEDIDAS DE CAPITAL SOCIAL NO TRABALHO, TRANSFERÊNCIA CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES, IDADE E ANOS DE EMPRESA E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO (N=77).....	52
QUADRO 11: VALORES DAS CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE AS ESCALAS DE CAPITAL SOCIAL NO TRABALHO E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO (N=77)	54
QUADRO 12: VALORES DAS CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE AS ESCALAS DE TRANSFERÊNCIA CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES INVESTIGAÇÃO (N=77)	55

Lista de Siglas

(CS) - Capital Social

(GC) - Gestão do Conhecimento

Introdução

A construção de capital social nas organizações e as práticas de gestão do conhecimento são fundamentais para entender as dinâmicas de comportamento (e de comunicação) nas organizações, sobretudo quando se trata de identificar os determinantes da satisfação dos colaboradores e de melhoria dos indicadores de desempenho.

Enquanto a construção de capital social nas organizações se refere às práticas de construção de redes de relacionamentos interpessoais, baseados na confiança mútua e na partilha de normas entre os colaboradores, a gestão do conhecimento diz respeito aos processos de criação, partilha e utilização do conhecimento pelos colaboradores de uma organização - seja esse conhecimento explícito ou apenas tácito. Ambas as variáveis influenciam as dinâmicas de comunicação e de cooperação, bem como as da inovação e dos ganhos de eficiência organizacional. Se assim é com a generalidade dos diversos tipos de organizações, mais o é nas empresas recém-criadas e com ciclos de rápido crescimento. Neste último caso, o papel destas variáveis é ainda mais crítico, porque pode determinar a formação da cultura da organização e o seu futuro.

Com efeito, em empresas numa fase de crescimento acelerado, onde o recrutamento de novos colaboradores se dá contínuo em grande número, conduzindo a admissão de muitos colaboradores jovens e sem experiência laboral, este crescimento acelerado pode desafiar o capital social já construído, dificultando a coesão das equipas e das unidades organizativas da estrutura organizacional, bem como a confiança entre as partes. De igual modo, nas empresas em rápido crescimento, também a gestão do conhecimento precisa de se adaptar a este processo, para garantir que o conhecimento existente seja devidamente partilhado pelos novos colaboradores e assim utilizado na formação para o desempenho das tarefas e na melhoria dos resultados.

O objetivo deste estudo é avaliar a eventual relação entre estas duas variáveis, no caso concreto de uma empresa com ritmo muito acelerado de crescimento (a BioAdvance - The Next Generation, Lda.), para identificar a forma como as mesmas interagem e, sobretudo, como estas podem afetar os indicadores de satisfação dos colaboradores e as práticas de comunicação.

Num segundo plano, é também objetivo recolher elementos para introduzir melhorias de eficácia nos sistemas de comunicação da empresa e de reforço de uma cultura de confiança entre os membros. No limite, com este trabalho pretende-se reforçar a importância da relação entre o capital social nas equipas de trabalho e as práticas de partilha de conhecimento como requisitos para melhorar o comportamento e a comunicação nas organizações e como instrumentos para sustentar o crescimento contínuo e o desenvolvimento organizacional, em concreto na empresa em estudo.

Este trabalho divide-se em duas partes: a primeira de enquadramento teórico de revisão da literatura e a segunda de apresentação de um estudo empírico numa empresa concreta, com o objetivo de avaliar a relação entre as principais temáticas abordadas, para daí extrair algumas sugestões de modo a organizar e melhorar os processos de comunicação interna. Em conjunto, as duas partes e os respetivos capítulos têm como objetivo estabelecer, no geral, o enquadramento conceptual necessário para avaliar em concreto numa empresa a relação entre a gestão do conhecimento nas organizações e a produção de capital social nas equipas de trabalho.

Em função da realização deste propósito, pretende-se ainda identificar algumas sugestões para a introdução de boas práticas na organização e na gestão da comunicação nas equipas de trabalho da empresa BioAdvance. A primeira parte do trabalho apresenta os conceitos capital social e gestão do conhecimento e eventuais subtemas relacionados, incluindo a menção de diversos estudos relevantes para orientar o processo de recolha de dados. Seguidamente, o estudo empírico oferece uma caracterização descritiva da empresa em estudo, destacando a sua história, missão, visão, produtos e serviços prestados e situação atual, de modo a contextualizar os dados recolhidos e eventuais propostas de melhoria.

De seguida, é apresentada a metodologia de investigação utilizada, incluindo a amostra, os procedimentos, os instrumentos de recolha de dados e relativas escalas de avaliação. São também apresentados e analisados os resultados obtidos através da metodologia de inquérito por questionário, com o objetivo de identificar boas práticas para a organização da comunicação interna na empresa.

No final deste estudo, são apresentadas sugestões de práticas de comunicação a desenvolver, com a missão de melhorar as práticas de comunicação interna da BioAdvance. Após a partilha das atividades desenvolvidas, são discutidas as conclusões retiradas do estudo com apoio no enquadramento teórico, bem como as respetivas limitações e recomendações para estudos futuros.

Iª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1: Capital Social

1.1. Definição do Conceito de Capital Social

Genericamente, o capital social (CS) de uma organização refere-se a um conjunto de recursos devidamente utilizados pela administração, e que desempenham um papel fundamental na capacidade da organização manter ou melhorar o seu posicionamento, face à concorrência (Joia, 2007).

Bourdieu (1986) aborda o conceito de capital social como uma das várias formas de capital, confrontando-o assim com os conceitos de capital económico, cultural e social, que no conjunto concebem resultados mais eficazes. Estes diversos tipos de capital não operam de forma independente, mas interagem entre si, moldando posições e oportunidades dentro da estrutura social, podendo também ser convertidos uns nos outros. O conceito de capital económico, segundo Bordieu (1986), refere-se aos recursos financeiros e materiais utilizados para a produção de bens e serviços. Já o capital cultural é um sistema de disposições adquiridas, provenientes da cultura e que guiam as ações e percepções dos indivíduos (Bordieu, 1979). Estas disposições são adquiridas através das experiências de vida e dos processos de socialização, especialmente durante a infância, e são profundamente influenciadas pelo ambiente social, cultural e económico em que um indivíduo se desenvolve. Este conceito é importante para perceber como os indivíduos acumulam e utilizam o capital social, sendo também importante para explicar, como os membros de diferentes grupos sociais têm valores e comportamentos distintos. Conforme Bourdieu (1986), o capital social refere-se aos recursos reais ou potenciais que surgem de uma rede sólida de relações, que proporcionam aos elementos dessa mesma rede, conhecimento e reconhecimento mútuo. Segundo Tomlinson (2017), o capital social representa uma estrutura de oportunidades ao alcance dos indivíduos que integram uma rede e que lhes faculta uma vantagem para o mercado de trabalho.

Já Coleman (1990) refere que o capital social é um conjunto de relações sociais que funcionam como recurso para os indivíduos alcançarem os seus objetivos e interesses. Putnam (1993) define o conceito de capital social como um conjunto de atributos das organizações sociais, incluindo relações interpessoais, normas e confiança social, que facilitam a cooperação para benefícios mútuos. Estas relações promovem as normas de reciprocidade e confiança que emergem dessas conexões, ligados diretamente à coesão social e ao funcionamento efetivo das comunidades.

Na perspetiva de Kouvonen et al. (2007) o capital social pode ser definido por um conjunto de relacionamentos baseados na confiança, partilha de normas de reciprocidade, associações formais e informais, e por um conjunto de oportunidades de participação cívica que, em conjunto, facilitam a ação coletiva com benefício mútuo para todas as partes. Com base no estudo de Putnam (2000) uma sociedade rica em capital social tende a ter melhores resultados, seja em termos de saúde pública, segurança, governo, ou de desempenho económico.

1.2 Dimensões e Tipos de Capital Social

No estudo de Kouvonen et al. (2006) o capital social no trabalho apresenta duas dimensões: estrutural (interações sociais) e cognitiva (perceções de reciprocidade e confiança) que estão interligadas e são recíprocas (Harpham et al., 2002).

O capital social estrutural é a dimensão mais facilmente observada, através de redes sociais, regras e procedimentos estabelecidos (Claridge, 2018; Kouvonen et al., 2006). É a rede de pessoas, a que um indivíduo recorre para obter um determinado resultado ou informação, sendo que, em contextos organizacionais, remete também para ideia da existência de uma organização dos membros em hierarquia, e para a apropriação da rede de relações, num determinado contexto (Davenport & Daellenbach, 2011).

Já a dimensão do capital social cognitivo diz respeito aos entendimentos partilhados entre os membros de um grupo, organização ou comunidade, tais como a linguagem, os códigos e narrativas partilhadas, e ainda valores, atitudes e crenças, que dão origem à base para a comunicação (Claridge, 2018).

O capital social cognitivo manifesta-se frequentemente na utilização de uma linguagem específica (Ansari et al., 2012), pelo que a compreensão partilhada dentro de um grupo, organização ou comunidade apresenta um carácter cognitivo (Claridge, 2018).

Por fim, como se pode verificar pela leitura do quadro 1, segundo Claridge (2018), a dimensão relacional do conceito de (CS) tem como principal foco a natureza e qualidade das relações, como é o caso das variáveis confiança, obrigações e expectativas e, identidade e identificação. Ou seja, é a dimensão que relaciona as características e qualidades das relações pessoais e atua perante os atributos comportamentais (Davenport & Daellenbach, 2011).

Quadro 1: Distinções entre Capital Social: Estrutural, Cognitivo e Relacional (Claridge, 2018, pg. 2)

Structural	Cognitive	Relational
Social structure	Shared understandings	Nature and quality of relationships
• Network ties and configuration • Roles, rules, precedents, and procedures	• Shared language, codes, and narratives • Shared values, attitudes, and beliefs	• Trust and trustworthiness • Norms and sanctions • Obligations and expectations • Identity and identification

Para Coleman (1988), existem três formas distintas de capital social: a primeira refere-se ao nível da confiança e à extensão das obrigações, a segunda que se direcciona aos canais de troca de informações e à dedicação a causas comuns, e a terceira que menciona o modo como os indivíduos se dedicam à causa comum.

Por outro lado, Putnam (2000) distingue este conceito em dois tipos: *bonding capital* e *bridging capital*, e defende que estas duas formas de capital social têm um papel distinto na estruturação das interações sociais e na promoção da coesão e do desenvolvimento comunitário.

Na verdade, o *bonding capital* fortalece os laços dentro dos grupos e o *bridging capital* promove a inclusão e a integração entre diferentes grupos (Putman, 2000). Adicionalmente, as variações no capital social podem estar ligadas ao contexto laboral, onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo (Kouvonen et al., 2007).

Segundo Kawachi et al. (2004), o capital social refere-se às conexões entre indivíduos de diferentes contextos sociais. No ambiente de trabalho, essas conexões podem incluir elementos de *bonding*, *bridging* e *linking capital*, dependendo da qualidade e frequência das interações entre colegas e superiores hierárquicos (Woolcock & Narayan, 2000). Com base no estudo de Kouvonen et al. (2006) e Szreter e Woolcock (2004), o capital social pode ser dividido nessas três dimensões principais: *bonding*, *bridging* e *linking capital*. Estes autores, (Kouvonen et al., 2006) e (Szreter & Woolcock, 2004), definem o *bonding capital* como conexões horizontais entre indivíduos ou grupos com características semelhantes, influenciando o nível micro (individual ou familiar), como menciona Pridmore et al. (2007). O *bridging capital* está associado a relações baseadas no respeito e mutualidade, refletindo a participação social em níveis meso (cidades) e macro (estados) (Pridmore et al., 2007) e, por fim, o *linking capital*, que se refere às conexões verticais com estruturas de poder ou autoridade formal (Sundquist & Yang, 2007).

Na obra de Putnam (2000), o autor argumenta que um equilíbrio saudável entre as formas de capital social é essencial para uma sociedade robusta e funcional, pois as comunidades que conseguem desenvolver e manter altos níveis de capital social, tendem a ser mais resilientes, inovadoras e inclusivas.

1.3 Contexto Organizacional

Em termos organizacionais, a promoção do capital social pode resultar em melhorias na produtividade para as empresas. Com efeito, de acordo com Kouvonen et al. (2006), o capital social no trabalho refere-se às redes de relacionamento, normas de reciprocidade e confiança mútua que facilitam a cooperação e a coordenação entre os membros de uma organização. Já Shortt (2004) defende que o capital social surge da partilha de experiências, promovendo confiança e reciprocidade.

Segundo Cerdeira (2010), a confiança é fundamental em qualquer relação, seja entre indivíduos, grupos ou organizações. É através desta dimensão que as relações interpessoais no ambiente de trabalho se fortalecem (Rempel et al., 1985, citado por Cerdeira, 2010). A confiança tem um impacto significativo nos níveis de satisfação e no compromisso organizacional (Costa, 2002, citado por Cerdeira, 2010). Promovê-la entre supervisores e líderes é crucial, para que exista uma influência positiva no desempenho dos grupos (Dirks & Ferrin, 2001, citado por Cerdeira, 2010).

O capital social, embora intangível, é um recurso essencial que afeta diretamente a satisfação no trabalho, o desempenho organizacional e o bem-estar psicológico dos colaboradores (Putnam, 2000). Uma gestão eficaz deste capital pode reduzir as desigualdades no bem-estar, promovendo a produtividade e a inovação através da gestão eficiente das interações sociais (Putnam, 1993).

Cerdeira (2010) destaca ainda que as organizações enquanto culturas, criam significados partilhados, como normas, valores e referências. Estes elementos geram capital social, fundamentado na confiança. Assim, a reestruturação dos processos produtivos deve não só proteger este valor intangível, como também reforçar a confiança, que se fortalece através da sua aplicabilidade. A criação e fortalecimento das redes informais de comunicação nos locais de trabalho promovem a confiança, resultando num impacto positivo no bem-estar e na prosperidade da organização (Coleman, 1990). Este processo gera um ciclo positivo, em que a confiança sustenta o bem-estar, e este, por sua vez, reforça a confiança (Coleman, 1990). Tanto a confiança como o capital social derivam de um mecanismo comum, baseado em práticas de reciprocidade e de cooperação, que conferem significado e valor às experiências partilhadas (Cerdeira, 2010).

Ainda na perspetiva de Cerdeira (2010), a análise dos processos de construção, manutenção e degradação da confiança organizacional oferece uma nova perspetiva para a gestão dos comportamentos e das relações de influência recíproca nas organizações. Esta abordagem também tem um impacto direto nas aprendizagens sociais, nomeadamente nos processos de partilha de significados, normas e valores que moldam a cultura organizacional (Cerdeira, 2010). Assim, entende-se que a confiança desempenha um papel central na definição de comportamentos e relações dentro das organizações, influenciando a sua dinâmica interna e a sua cultura.

O estudo de Kouvonen et al. (2006) destaca que, no ambiente de trabalho, o capital social está fortemente dependente das interações informais e diárias entre colegas, superiores e subordinados, afetando tanto a frequência, como a qualidade dessas interações. Dada a importância destas interações quotidianas, é essencial promover a criação de espaços públicos que promovam e incentivem a interação social entre os membros das organizações, pois são fundamentais para o desenvolvimento do capital social (Kouvonen et al., 2006).

As tecnologias de comunicação, apesar de Putnam (2000) defender que o seu aparecimento moderou o desenvolvimento de capital social nas comunidades, também afirma que são uma potencial ferramenta para facilitar a formação de novas redes sociais e promover interações significativas.

1.4 Capital Social e Inovação

O conceito de inovação deriva do termo latino *innovatus*, que significa "fazer algo novo". Conforme esta definição, a inovação pode ser entendida como a introdução de novos produtos, processos ou soluções que respondam aos desafios, no contexto económico e social (Edler & Fagerberg, 2017). Drucker (1998, citado por Correia et al., 2018) define inovação como o processo de criar novas capacidades produtivas, conjugando os recursos humanos e materiais. Anderson e Tverdova (2003) entendem a inovação como renovação de conhecimento, ideias e abordagens, elementos essenciais para alcançar a vantagem competitiva. Sørensen e Torfing (2012) abordam a inovação como um processo contínuo que engloba a identificação de problemas, desafios, novas ideias e a implementação de soluções.

O capital social, enquanto recurso, é considerado facilitador do processo de inovação (Clarke et al., 2016). A literatura destaca que a relevância da confiança para promover a cooperação entre os indivíduos, pois quanto maior a confiança, maior será a colaboração (Putnam et al., 1993).

Assim, considerando o papel essencial do capital social nos processos de colaboração e cooperação, estes fatores revelam-se cruciais para o desenvolvimento da inovação.

A relação entre capital social e inovação tem sido amplamente estudada. Diversos estudos têm confirmado a correlação positiva entre capital social e inovação (Murphy et al., 2016), indicando que a presença de capital social favorece a inovação, especialmente quando existe confiança nas instituições (Rafael, 2020).

Com base no estudo de Gu et al. (2013) o capital social influencia positivamente a capacidade de inovação em equipas de Investigação e Desenvolvimento (I&D), nomeadamente pela sua capacidade de aprender com os erros. A confiança é, portanto, um pilar fundamental na relação entre capital social e inovação.

Rousseau et al. (1998) destacam que a confiança possui uma natureza multidimensional, que engloba perspetivas de diversas áreas, como a economia, a psicologia e a sociologia. Segundo esta perspetiva, no contexto da inovação, é possível distinguir entre confiança generalizada e confiança nas instituições.

Para que indivíduos, empresas e organizações alcancem níveis elevados de eficiência e produtividade, a confiança mútua é essencial (Luís, 2012). Em ambientes onde a confiança está solidamente estabelecida, a necessidade de mecanismos de controlo e monitorização reduz, o que, por sua vez, diminui os custos e o tempo envolvidos. Além disso, a confiança incentiva a cooperação, o que facilita a partilha de recursos e conhecimentos e consequentemente, potencia um ambiente mais favorável à inovação (Doh & Acs, 2010).

Em resumo, o capital social desempenha um papel estratégico no desenvolvimento de práticas inovadoras, a nível organizacional. Através de redes de confiança e colaboração, o capital social não só facilita a inovação, como pode ser decisivo para que as sociedades e organizações respondam eficazmente aos desafios contemporâneos.

Capítulo 2: Gestão do Conhecimento

2.1. Conceito de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC), como disciplina formal, emergiu no final do século XX, mas as suas raízes surgiram de práticas de gestão e teorias organizacionais anteriores. A evolução da (GC) está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento das teorias de gestão, avanços tecnológicos e mudanças nas estruturas sociais e económicas (Davenport & Prusak, 1998). Com a evolução da tecnologia nas décadas de 1970 e 1980, as organizações começaram a perceber a necessidade de gerir dados, de forma eficaz, para transformá-los em informações úteis e, consequentemente, em conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento (GC) refere-se ao processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento dentro das organizações. De acordo com estes autores, este processo envolve a melhoria contínua da aprendizagem organizacional, o que contribui para a expansão e fortalecimento da base de conhecimento da organização, impulsionando assim a sua eficiência e competitividade.

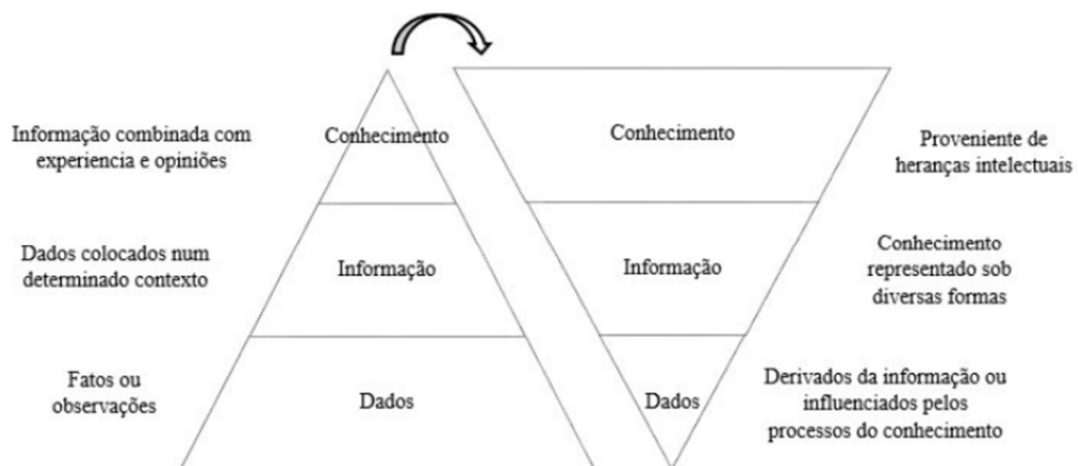
Através das suas ferramentas e métodos, a gestão do conhecimento representa uma oportunidade significativa para a criação e implementação de novo conhecimento, partilha de informações, gestão de processos e recursos, e disseminação de práticas bem-sucedidas (Silva & Spitz, 2009). Para que a (GC) seja eficaz, é crucial entender as diferentes categorias de conhecimento e como elas interagem. Este processo envolve a melhoria contínua da aprendizagem organizacional, o que contribui para a expansão e fortalecimento da base de conhecimento da organização, impulsionando assim a sua eficiência e competitividade.

2.2. Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria

O sucesso ou o insucesso de uma organização pode depender da maneira como se interpretam os dados, se extrai informação relevante e se cria conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Atualmente, a capacidade de inovar é uma das principais características que as empresas procuram para criar vantagem competitiva, em setores altamente competitivos (Batarseh et al., 2017). Nesse contexto, Strauhs et al. (2012) afirmam que as organizações devem aprimorar as suas competências internas ao transformar informação em conhecimento útil, que contribua para melhorar os processos de tomada de decisão.

Figura 1: A hierarquia: Dados, informação e Conhecimento



Correia et. al. (2018, conforme citado em Tian, Nakamori e Wierzbicki, 2009, p.78)

Ackoff (1989) classificou o conhecimento humano em cinco níveis: dados, informação, conhecimento, compreensão e sabedoria. Dados são considerados meros registos e elementos brutos sem significado inerente, muitas vezes desconectados da própria realidade (Davenport, 1998). A informação surge quando os dados são processados, organizados e estruturados de forma a ganhar sentido e utilidade. Davenport e Prusak (2003) explicam que a transformação da informação em conhecimento acontece quando o indivíduo a compara com experiências anteriores.

Em consonância, Turban et al. (2010) e Tian et al. (2009) defendem que a evolução de dados para informação ocorre por meio de organização e de processamento, enquanto a conversão da informação em conhecimento exige uma compreensão mais profunda e contextualizada, como se verifica na figura 1. Esta compreensão permite que a informação seja aplicada para resolver problemas ou criar inovações. Ackoff (1989) descreve esta evolução como uma progressão linear, onde os dados se transformam em informação e posteriormente, alcançam o conhecimento.

De acordo com Lemos e Joia (2012), o conhecimento nas organizações é considerado um recurso de grande valor competitivo, tendo em conta que fomenta a inovação e aumenta a vantagem competitiva. É importante documentar e transferir todo esse conhecimento, para que exista um maior envolvimento dentro da organização (Neves & Cerdeira, 2018). Por fim, existe a sabedoria que, de acordo com Ackoff (1989), é o uso profundo e ponderado da inteligência e do conhecimento. Envolve o julgamento ético e moral, bem como a capacidade de prever as consequências de ações e decisões, sendo a aplicação mais elevada de todos os níveis anteriores.

2.3. Tipos de Conhecimento: Tácito e Explícito

Em relação aos tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) classificam o conhecimento em duas componentes: tácito e explícito. O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento de cada indivíduo. Este tipo de conhecimento está enraizado na experiência, percepções e valores individuais, em que tais características conferem uma forte vantagem competitiva (Davenport & Prusak, 2003). Por vezes, torna-se difícil para as pessoas consciencializarem o conhecimento que possuem ou, por vezes, são incapazes de articular porque lhes parece algo natural. Deste modo, quanto maior for a experiência, mais tácito se torna o conhecimento adquirido, o que aumenta a dificuldade em verbalizá-lo (Haldin-Herrgard, 2000).

Já o conhecimento explícito é expresso de maneira formal na linguagem e pode ser estruturado de forma a estar facilmente acessível a outros. A sua documentação pode ocorrer através, por exemplo, do registo em manuais, documentos, procedimentos ou base de dados das empresas (Davenport & Prusak, 2003).

A gestão eficaz do conhecimento equilibra esses dois tipos, promovendo a transferência do conhecimento individual para a organização (Grant, 2007) e impulsiona a inovação e melhor desempenho organizacional. Para que esta partilha do conhecimento ocorra de forma positiva, é necessário que as pessoas estejam acessíveis, independentemente de sua posição hierárquica na organização (Fahey & Prusak, 1998).

2.4. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

De acordo com Cardoso (2000) a gestão do conhecimento é um elemento central na gestão da informação dentro das organizações, sendo crucial para a resolução de problemas que surgem durante as suas operações. A aprendizagem organizacional acontece a um nível generalizado, em vez de individual, e deve ser vista como um processo em que a organização desenvolve conhecimento a partir da interação com o seu ambiente (Duncan & Weiss, 1979).

Segundo Cardoso (2000), este processo visa adaptar e melhorar a eficácia e a eficiência organizacional, otimizando as capacidades das equipas de trabalho. Para além disso, ainda com base neste estudo, grande parte das aprendizagens nas empresas contribuem para o desenvolvimento de competências individuais, no entanto, são necessários mecanismos adequados para gerir essa mesma aprendizagem, ao nível organizacional. Além do mais, a aprendizagem organizacional envolve a transformação dos valores e de conhecimentos partilhados dentro da organização, e desenvolve a capacidade de ação e de resolução de problemas. Este facto, incentiva a participação e o alinhamento com os valores da organização, promovendo o orgulho no trabalho executado e a vontade constante de melhorar o desempenho coletivo (Cardoso, 2000).

De acordo com Kolb (1984, citado por Cardoso, 2000), a aprendizagem organizacional é um processo contínuo e cíclico que integra a experiência prática, a reflexão, a conceptualização e a experimentação ativa. Este ciclo permite ajustar planos, ações e conceitos, com base nas experiências, tratando-se de um processo de aprendizagem permanente ao longo da vida.

Além disso, Cardoso (2000) argumenta que a cultura organizacional desempenha um papel vital na articulação entre a aprendizagem individual e coletiva, o que facilita a criação de um ambiente coeso, onde o conhecimento e os comportamentos são partilhados.

As organizações que adotam uma cultura de aprendizagem contínua são mais propensas à inovação, promovendo a mudança e valorizando-a. Segundo Dodgson (1993), três conceitos centrais para analisar o comportamento organizacional no contexto da aprendizagem coletiva são: a) Conhecimento-base, que define a especificidade organizacional e orienta a forma como o conhecimento é acumulado; b) Competências específicas, que envolvem tecnologia, organização do trabalho, comunicação, compromisso e capacidade de trabalhar para além dos limites organizacionais; c) Rotinas, que incluem as formas, regras, estratégias e procedimentos, através dos quais as organizações operam. Estas rotinas são também compostas por estruturas de crenças, paradigmas e culturas que suportam ou desafiam o funcionamento normal.

Cerdeira (2010) destaca que a confiança desempenha um papel central na aprendizagem organizacional, levantando a questão sobre se é a confiança que impulsiona a aprendizagem ou se é a própria aprendizagem que fortalece a confiança. No estudo de Moigeon e Edmondson (1998, citado por Cerdeira, 2010) sublinha-se a forte interdependência entre ambos os conceitos, salientando que, independentemente da origem, a confiança e a aprendizagem estão profundamente interligadas. Esta relação é fundamental para criar um ambiente organizacional que favoreça o desenvolvimento de competências e a partilha de conhecimento entre os colaboradores.

Finalmente, Nelson e Winter (1982) enfatizam que a criação de rotinas permite o desenvolvimento da memória organizacional, ou seja, o registo dos conhecimentos adquiridos pela organização ao longo do tempo.

Contudo, não é apenas o conhecimento acumulado que importa, mas também a forma como é utilizado pela empresa. Assim, torna-se fundamental que as organizações se empenhem na melhoria contínua das suas competências, através de um processo coletivo de aprendizagem. Além disso, a cultura organizacional deve ser transmitida aos novos colaboradores, para que estes compreendam a forma correta de agir dentro da organização, facilitando a integração e a adaptação ao ambiente de trabalho (Schein, 1984).

2.5. Memória Organizacional

A memória organizacional é um componente crucial para a reutilização eficaz do conhecimento explícito nas empresas. É importante salientar que a memória organizacional pode influenciar de forma positiva ou negativa a aprendizagem organizacional (Cardoso, 2000). De acordo com Hansen et al. (1999), as tecnologias de armazenamento e os repositórios de conhecimento desempenham um papel incontestável nesse processo. Neves e Cerdeira (2018) defendem que a partilha de conhecimento entre colaboradores é igualmente fundamental para gerar valor nos processos organizacionais. Deste modo, a reutilização do conhecimento explícito é essencial para o sucesso das empresas, conforme sublinhado por Hansen et al. (1999).

As organizações detêm uma grande quantidade de conhecimento tácito, materializado através do *know-how* e das melhores práticas, pelo que maximizar este conhecimento e promovê-lo internamente é crucial, o que exige a criação de uma linguagem comum (Davenport & Prusak, 2003) e a construção de confiança entre os colaboradores para uma partilha eficaz de conhecimento (Lemos & Joia, 2006).

A componente tecnológica torna-se uma abordagem crucial na gestão do conhecimento, pois facilita a reprodução, o armazenamento e a disponibilização do conhecimento para todos os colaboradores e membros da organização (Chinem, 2017). Nessa mesma linha, Neves e Cerdeira (2018) compreendem a tecnologia como um dos pilares que sustenta a gestão do conhecimento, juntamente com os colaboradores da empresa e os processos. Estes três pilares são considerados elementos centrais, complementados por outros fatores significativos, como a cultura, a liderança e a estrutura organizacional.

Castells (2008) salienta que as tecnologias em rede são os principais elementos que impactam o crescimento do conhecimento. Por sua vez, Cardoso (2000) afirma que as tecnologias de informação assumem, atualmente, um papel estratégico nas organizações, provocando profundas mudanças na sua estrutura. Conclui-se assim que um dos principais impactos é a substituição das estruturas hierárquicas tradicionais por equipas transdisciplinares, que formam redes interativas dentro da organização. Sendo assim, as tecnologias tornam-se essenciais na criação de redes e de conhecimento que sustentam a competitividade e a inovação organizacional.

2.6. Modelos de Criação e Gestão do Conhecimento Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolvem a ideia da conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa através do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) que é fundamental para a dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Com base neste modelo teórico, a fase socialização, refere-se à conversão e partilha de experiências entre indivíduos, permitindo a transferência de conhecimento tácito de uma pessoa para a outra. Já a fase da externalização envolve a transformação do conhecimento tácito em explícito, através de diálogo e de reflexão entre os envolventes. De seguida, a combinação é a fase onde ocorre a conversão e a sistematização do conhecimento explícito, a um nível mais complexo, com base na partilha de conhecimentos. Por sua vez, a internalização é a fase onde já ocorre a conversão do conhecimento explícito da organização em tácito. Nesta fase, o conhecimento tácito dos indivíduos tende a aumentar, com base na arte de reinventar, o que melhora as competências dos indivíduos e aumenta o conhecimento organizacional. (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Durante a transferência do conhecimento é imprescindível evitar falhas de comunicação entre o recetor e o emissor, o que exige a necessidade de haver uma linguagem comum (Davenport & Prusak, 2003). Além disso, Spender (1996) adapta o modelo de Nonaka, combinando-o com a origem do conhecimento, que pode ser individual ou social.

Este modelo integra as dimensões de conhecimento tácito e explícito com as esferas individual e social, oferecendo uma estrutura abrangente para compreender como o conhecimento é criado, partilhado e aplicado nas organizações. Spender (1996) sugere que o conhecimento nas organizações é produzido e utilizado em diferentes níveis, ao combinar estas quatro dimensões. A abordagem deste autor é uma visão mais completa do processo de gestão do conhecimento, permitindo às organizações desenvolver estratégias mais eficazes para captar, partilhar e utilizar o conhecimento. O modelo é fundamental para entender a dinâmica do conhecimento e para implementar práticas de gestão que favoreçam a inovação e a competitividade. Também é crucial garantir que a transferência de conhecimento ocorre de forma eficiente, assegurando que todos os colaboradores têm acesso à informação necessária.

O instrumento de Gestão do Conhecimento em Equipas (GCE) foi elaborado com base no modelo multidimensional de gestão do conhecimento de Cardoso (2003). Este modelo, ao reunir diferentes perspetivas teóricas, facilita a compreensão dos processos que intervêm na gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Com base no estudo de Cardoso e Peralta (2011), a criação e aquisição de conhecimento podem originar-se a partir de fontes internas e externas. Entre as fontes internas, destacam-se iniciativas que promovem a aprendizagem e a criatividade, além da partilha de ideias e da formação interna. Outros fatores, como a interação social e o incentivo à colaboração, também contribuem para o desenvolvimento de novo conhecimento. Por outro lado, a criação e aquisição externas, incluem aproveitar a experiência dos novos colaboradores, estabelecer parcerias diversas e estar atualizado sobre os resultados de investigações externas.

Cardoso e Peralta (2011) destacam que a forma como os colaboradores atribuem sentido ao conhecimento, depende da interpretação de eventos organizacionais, como sucessos, fracassos, normas e rotinas, podendo variar consoante as características da equipa. A partilha e difusão do conhecimento são cruciais para a sua disseminação nas equipas e na organização.

Esta partilha pode ser intencional, realizada de forma consciente através de ações deliberadas, como reuniões e formações, ou não intencional, ocorrendo em interações informais, como conversas durante pausas. Enquanto a partilha intencional tende a ser explícita e ligada à educação formal, a não intencional é geralmente tácita, baseada na experiência pessoal.

2.7. Fatores culturais, Confiança e Partilha do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), as organizações possuem um vasto conhecimento tácito, que se manifesta em *know-how* e melhores práticas, e para maximizar esse conhecimento é essencial a sua partilha interna. A identificação, criação e gestão desses recursos de conhecimento são cada vez mais relevantes, especialmente no contexto competitivo atual. Essa realidade tem despertado grande interesse na comunidade científica, resultando em diversas publicações que reavaliam práticas e teorias organizacionais, além de impulsionar novas investigações (Cardoso, 2000).

Atualmente, o conhecimento constitui um recurso valioso e insubstituível enquanto força motriz das organizações, que atuam, cada vez mais, em contextos incertos e imprevisíveis e onde a gestão estratégica da informação é recompensada, bem como a inovação e a apropriação do conhecimento (Rodrigues, 2024). De facto, num mundo onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade se transformam a um ritmo acelerado, o conhecimento assume o papel de principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka & Takeuchi, 1995). Barney (1991) também destaca que a relevância da gestão do conhecimento decorre da capacidade de identificar os atributos que promovem a criação e preservação desse conhecimento. Assim, a capacidade de gerir eficazmente esses recursos torna-se um fator crucial para a vantagem competitiva sustentável, visto que o conhecimento é visto como um dos principais ativos intangíveis dentro das empresas modernas.

Gonzalez e Martins (2017) sublinham a relevância dos fatores culturais, que, se desconsiderados, podem dificultar o processo de partilha de conhecimento nas organizações. Os fatores culturais, especialmente aqueles relacionados com a confiança, são essenciais para a criação de um ambiente propício à partilha, o que facilita a fluidez do conhecimento organizacional e para a melhoria do desempenho organizacional.

A confiança desempenha um papel vital na redução dos riscos associados à partilha de conhecimento tácito (Davenport & Prusak, 2003). Do mesmo modo, a confiança grupal requer que os indivíduos antecipem comportamentos positivos dos colegas, de modo a promovendo relacionamentos e a tornarem-se vulneráveis em situações de risco e interdependência (Grichanik, 2014). Este autor afirma ainda que este tipo de confiança possui bases afetivas (existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa) e cognitivas (reconhecimento de profissionalismo e competência dos colegas de equipa), (Dimas et al., 2016). Associada à confiança grupal destaca-se a inovação grupal, que envolve processos sociais capacitados por colaboração e comprometimento dos indivíduos com base na confiança, o que permite à equipa avaliar a informação, partilhar ideias e desenvolver soluções inovadoras (Batarseh et al., 2017). Pinho (2017) defende que a confiança pode incentivar os membros da equipa a partilhar conhecimentos (dimensão afetiva) e a interpretar os diferentes pontos de vista que vão surgindo com base na confiabilidade que têm com os outros membros, relativamente a fatores relacionados com o desempenho (dimensão cognitiva).

Assim, se as empresas promoverem relacionamentos baseados na confiança, podem inspirar os membros das equipas a ingressar em processos de inovação das equipas (Zheng et al., 2010). Organizações com altos níveis de confiança tendem a partilhar mais conhecimento e a coordenar melhor as suas atividades (Gupta & Singh, 2017). Mayer et al. (1995) conceptualizam a confiança como um fenómeno complexo, composto tanto por fatores que determinam o estado psicológico (indicadores formativos), como pelas consequências comportamentais desse estado (indicadores reflexivos). Rivera e Rivera (2016) sugerem que o ato de partilhar é influenciado por diversos fatores, como oportunidades, motivação e cultura organizacional. O ato de partilha depende, não só de uma cultura favorável, mas também da criação de um ambiente organizacional propício que contribua para essa partilha e cooperação.

Capítulo 3: Relação entre Capital Social e Gestão do Conhecimento

Na verdade, nem todos os indivíduos ou organizações detêm o conhecimento completo necessário para alcançar o sucesso, no entanto este elemento é essencial para a competência empresarial (Drucker, 2003). Desse modo, a confiança em fontes externas de conhecimento torna-se fundamental, tendo em conta que parte significativa do conhecimento reside nas interações sociais (Lang, 2004). Mu et al. (2008) argumentam que a criação e partilha de conhecimento não podem ser forçadas, mas são processos sociais facilitados pelo capital social, ou seja, as normas de cooperação presentes nas redes sociais facilitam a disseminação de conhecimento. Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que o capital social tem impacto positivo nas condições necessárias à criação e partilha de conhecimento. Por sua vez, Chua (2002) defendeu que a interação social aprimora a qualidade do conhecimento criado dentro das organizações. Em consonância, Tsai e Ghoshal (1998) identificaram uma relação significativa entre os laços de interação social e a troca de recursos. Os estudos de Chiu et al. (2006), Nelson e Coopridge (1996) e Mu et al. (2008) evidenciam que a confiança possui uma relação significativa com a partilha de conhecimento.

De tal modo, com base no estudo de Cerdeira (2010) quanto mais práticas cooperativas existirem nas organizações, mais altruísmo e reciprocidade irá existir (Cook & Cooper, 2003). Já Zand (1972, citado por Cerdeira, 2010) sugere que baixos níveis de confiança tendem a reduzir a frequência das comunicações entre si e, por consequência, a troca de menos informação, o que irá resultar em menos conteúdos de conhecimento partilhados. O processo de partilha de conhecimento é frequentemente mais intenso quando os membros de uma rede social se conhecem bem e interagem com frequência (Bolino et al., 2002). Assim sendo, a decisão de confiar em alguém é fundamental para a partilha de conhecimento e baseia-se no grau de entendimento que se tem dessa pessoa, algo sustentado pelas relações estabelecidas dentro da rede (Mu et al., 2008). Determinadas competências e conhecimentos são adquiridos apenas no contexto organizacional e desenvolvidos no trabalho em equipa. Além disso, a criação de novos conhecimentos ou a melhoria dos já existentes dependem fortemente da interação e das relações interpessoais, segundo o estudo de Joia (2007), que destaca a importância do ambiente colaborativo para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações.

De forma mais específica, Chiu et al. (2006) detalharam os laços de interação social, descrevendo-os baseados em três componentes principais: a relação entre os membros de uma rede social académica, o tempo investido nessas interações e a frequência com que esses membros interagem. Esses fatores são fundamentais para facilitar a troca de conhecimento e recursos dentro de redes sociais, promovendo uma maior colaboração (Chiu et al., 2006). Com base no estudo de Mu et al. (2008), através das suas conclusões qualitativas, os autores confirmam que laços de interação mais fortes promovem a partilha eficaz de conhecimento. Essa relação sugere que a qualidade das interações sociais é fundamental para facilitar o fluxo de informação e experiência entre os indivíduos.

Em conclusão, a confiança desempenha um papel fundamental como facilitador da cooperação e do intercâmbio social, incentivando a abertura para a partilha de conhecimento. Adicionalmente, a confiança não só promove a colaboração, como também é reforçada por ela entre os membros de uma rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998), portanto a cooperação que favorece a partilha de recursos, depende da existência de uma confiança mútua.

Com base nos estudos analisados, é possível concluir que a confiança entre os membros de uma rede social tem um efeito positivo na partilha de conhecimento dentro das organizações, promovendo a colaboração e uma troca de informações mais eficaz. A gestão das interações humanas no interior de uma organização deve ser uma prioridade para o departamento de recursos humanos, que deve atuar como facilitador e orientador. Este departamento é responsável por identificar, promover e apoiar o desenvolvimento de relações que beneficiem a empresa, estabelecendo mecanismos formais e informais que orientem essas relações de modo a contribuir para os objetivos organizacionais (Joia, 2007).

Assim, o objetivo principal deste estudo é avaliar a relação entre as práticas de partilha de conhecimento e a construção de capital social nas equipas de trabalho da BioAdvance, uma empresa que se encontra atualmente numa fase de rápido crescimento.

IIª PARTE: ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 4: Estudo Empírico

Sendo necessário escolher uma amostra para a realização de um estudo empírico sobre a eventual relação entre capital social e gestão do conhecimento, foi decidido escolher uma empresa concreta para o efeito. Assim, este estudo foi desenvolvido em resposta às necessidades emergentes da BioAdvance- The Next Generation, Lda., que, devido ao seu rápido crescimento, enfrenta desafios na gestão de comunicação interna e na integração de novos colaboradores.

Assim, a realização deste trabalho tem como principal objetivo avaliar a eventual associação em práticas de construção de capital social nas equipas de trabalho e práticas de gestão de conhecimento organizacional. Para, em consequência, desenvolver eventuais propostas de melhoria para incrementar a eficácia na estruturação e gestão dos processos de comunicação com as equipas de trabalho, e fomentar a socialização dos colaboradores através de boas práticas de produção de capital social e de partilha de conhecimento, como contributo para o crescimento sustentável da empresa, assegurando a sua competitividade no seu setor de atividade.

4.1 A empresa BioAdvance – The Next Generation, Lda.

A BioAdvance - The Next Generation, Lda. é uma unidade industrial fundada no ano de 2007, por três sócios, situada na Zona Industrial da Guia, Pombal. O seu *core business* é a produção de biodiesel a partir de óleos alimentares usados e de outras matérias-primas, a preços competitivos e de acordo com a especificação europeia (EN 14214), (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024).

Na sua fase inicial, a empresa estabeleceu acordos com as diversas câmaras municipais para fornecimento de matéria-prima, com o objetivo de recolher óleos usados nas escolas (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024). No ano de 2010, o atual sócio-gerente passou a coordenar a unidade, no que diz respeito a recursos humanos, financiamento, produção, vendas e gestão de clientes, e elaboração do plano de negócios para avaliação da expansão da empresa em outros negócios relacionados com a atividade. Nesse ano, a empresa empregava apenas 3 pessoas e produzia 15.000 L/mês (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024).

Em 2013, dois dos gerentes deixaram de ter participações, tal como o Grupo GPS em 2015, ficando apenas o atual gerente da BioAdvance. Em 2014, a empresa continuou com significativos níveis de crescimento e atingiu cerca de três milhões de litros produzidos, representando uma quota de 60% do mercado do setor e empregando apenas 9 colaboradores. Nesse mesmo ano, a BioAdvance passou a ser produtor de Regime Geral com uma capacidade de produção instalada superior a 10.000 ton/ano (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024).

Atualmente a BioAdvance encontra-se licenciada em todas as suas vertentes de atividade industrial e, com a aprovação dos projetos PT2020, iniciou-se no ano de 2022 a construção da nova unidade industrial na Figueira da Foz.

4.1.1 Missão e Visão da Empresa

A BioAdvance tem como missão potenciar o desenvolvimento sustentável do mercado de combustíveis em Portugal, contribuindo assim para a diminuição da emissão de gases com efeito estufa e da manutenção do balanço do carbono (BioAdvance, 2024).

A sua visão consiste em ser constantemente inovadora e competitiva, estando sempre disponível para responder às oportunidades do mercado e garantir um serviço de excelência. Um dos seus principais objetivos é alcançar o reconhecimento a nível nacional, comprometendo-se a ser uma referência no setor e contribuir para a construção de um futuro mais sustentável e eficiente (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024).

4.1.2 Valores da empresa

Os valores da empresa assentam na Sustentabilidade, Inovação e Criatividade, Determinação e Empenho, Competitividade, Rigor e Profissionalismo, Honestidade, Compromisso e Sentido de Dever e Produtividade (BioAdvance, 2024).

4.1.3 Produtos e Subprodutos

A produção de combustíveis avançados é o *core-business* da BioAdvance sendo a qualidade dos seus produtos *premium* a nível mundial. Do seu processo de produção resultam subprodutos, tais como: o metanol, a glicerina e o *bioheating oil*, que são incorporados no processo produtivo para reaproveitamento e rentabilização. Da lista de clientes estão algumas das grandes petrolíferas a nível mundial como a BP, CEPESA, REPSOL, GALP e SHELL (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024), (Larguesa, 2024).

4.1.4 Contexto Atual da BioAdvance

Em 2022, deu-se início à construção da nova unidade industrial da BioAdvance, situada no recinto Portuário da Figueira da Foz. Com um investimento superior a 22 milhões de euros, esta unidade conta com tecnologia de topo a nível mundial, permitindo o uso de diversas matérias-primas que, de outra forma, não poderiam ser transformadas em biocombustíveis avançados (Larguesa, 2024).

Com este investimento, a BioAdvance encontra-se numa fase de alto crescimento, necessitando de reestruturar várias dimensões da sua missão, visão, estrutura e processos organizacionais, incluindo a gestão de equipas, a gestão do conhecimento organizacional produzido, e a comunicação interna (Comunicação pessoal de responsáveis pela empresa, 2024). Com acesso direto ao porto marítimo, a BioAdvance pretende importar diretamente a matéria-prima, através do transporte marítimo e planeia exportar o produto final pela mesma via, reduzindo assim custos e potenciando o valor acrescentado aos seus produtos e serviços, oferecendo vantagens competitivas relevantes em relação aos concorrentes do mercado onde atua. Esta nova unidade produzirá cerca de 20 mil toneladas por ano, prevendo-se que, nos próximos 2 a 3 anos, a capacidade possa aumentar para as 200 mil toneladas anuais. O gerente ambiciona ainda que a BioAdvance se torne uma das maiores produtoras de biocombustíveis avançados na Europa (Larguesa, 2024). Dado o exposto, surgiu a necessidade de contratar um número elevado de novos colaboradores.

No início do ano de 2023 a empresa empregava cerca de 30 funcionários. Entre o ano de 2023 e 2024, a BioAdvance já contratou cerca de 50 novos colaboradores, das mais diversas áreas e com qualificações desde o Ensino Secundário ao Doutoramento. À data em que foi feita a recolha de dados, a empresa empregava cerca de 70 colaboradores, dado que estava numa alta fase de contratação e recrutamento, dos quais 20 das novas contratações são altamente qualificadas.

A empresa é composta por cinco departamentos, administrados pela gerência. Os departamentos de Compras, Logística Aduaneira e Recursos Humanos estão totalmente sob a sua alçada. Considerando que toda a gestão da BioAdvance era realizada apenas pelo gerente, recentemente, com o rápido crescimento da empresa, sentiu-se a necessidade de contratar chefias intermédias, através de seleções internas e externas. A Diretora de Estratégia e Planeamento coordena o departamento administrativo (Contabilidade e Financeiro, Certificação, Ambiente e Sustentabilidade e Logística). Os Diretores de Produção e Manutenção, coordenam a Produção, Manutenção e Logística. Já o Diretor de Inovação e Desenvolvimento coordena tanto o departamento de Inovação e Desenvolvimento, como o Laboratório.

É importante referir que, até ao momento, na unidade industrial da Guia, as equipas de turnos eram compostas apenas por elementos do departamento de produção. Na nova unidade industrial, a organização das equipas é multidisciplinar, incluindo colaboradores do departamento de produção e laboratório, pelo que existe uma maior variedade de áreas profissionais com áreas diferentes de conhecimento.

4.2 Origem do Estudo

Até ao ano 2023, a gestão de pessoas era da inteira responsabilidade do gerente, e as tarefas administrativas associadas encontravam-se distribuídas pelos departamentos de Logística e Contabilidade, devido à inexistência de um profissional da área de comunicação na empresa. Com o rápido crescimento da BioAdvance, tornou-se necessária a contratação de um profissional de Comunicação e Recursos Humanos, que atualmente assegura este departamento, sob supervisão direta da gerência.

Esta situação tem permitido o desenvolvimento de competências sócio relacionais, necessárias à integração num contexto de trabalho relacionado com a indústria química, caracterizado por um processo de produção único e por uma diversidade linguística, cultural e funcional.

As atividades inicialmente propostas centravam-se em acompanhar e gerir os fluxos de comunicação nos processos de *onboarding* e *offboarding* de novos colaboradores, incluindo a gestão das comunicações de admissão e dos procedimentos administrativos e legais. Paralelamente, visava-se a articulação com os diretores dos departamentos envolvidos na integração de colaboradores, de modo a agilizar processos e procedimentos, garantir a satisfação das necessidades mútuas e assegurar uma comunicação eficaz, desenvolvendo instrumentos e processos de comunicação entre colaboradores e equipas. Um outro objetivo foi a formalização da formação *On The Job*, uma vez que a maioria da formação é realizada em contexto de trabalho, considerando que o processo produtivo é único e resulta da experiência e conhecimento tácito do gerente.

Relativamente ao sistema de comunicação, a BioAdvance apresenta ainda diversas oportunidades de melhoria, no que diz respeito aos processos de comunicação interna, especialmente no que concerne aos registos documentais e aos procedimentos de comunicação de informação, que ainda não estão totalmente definidos.

Estas lacunas têm dificultado a integração de novos colaboradores, devido à ausência de procedimentos estruturados de receção, acolhimento e formação. O conhecimento organizacional gerado na empresa é maioritariamente tácito, não estando a ser registado ou transferido para suportes documentais.

4.3 Objetivos do Estudo

Dado este contexto, este trabalho é um estudo empírico que visa avaliar a relação entre as práticas de partilha de conhecimento e a construção de capital social nas equipas de trabalho da empresa BioAdvance, atualmente numa fase de rápido crescimento, com o objetivo de conceber um conjunto de propostas para organizar os processos de comunicação interna e de gestão de equipas. Este estudo tem como finalidade sugerir métodos para auxiliar o departamento de Recursos Humanos na implementação de boas práticas nos processos contínuos de recrutamento de colaboradores, integração de novos talentos e promoção de boas práticas de socialização na organização.

Pretende também incluir a formação para capacitação das tarefas a desempenhar, organização e reorganização de equipas de trabalho e gestão da comunicação interna, num contexto onde o rápido crescimento pode influenciar todas as dimensões da atividade da empresa. Simultaneamente, serão recomendadas práticas regulares de comunicação interna, com o intuito de potenciar o desenvolvimento das práticas de comunicação focadas na gestão das equipas e do conhecimento.

4.4. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Para avaliar a eventual relação entre as variáveis teóricas apresentadas, pretende-se realizar um estudo empírico com o intuito de identificar eventuais boas práticas de gestão de conhecimento e de construção de capital social em equipas de trabalho na empresa BioAdvance - The Next Generation, LDA.

Este é um estudo exploratório, com recurso a uma metodologia de inquérito por questionário. O questionário (Anexo 1) é constituído por 49 questões, organizadas em três partes, em que a primeira parte inclui questões de caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo (estado civil, sexo, idade, habilitações, etc); a segunda parte, inclui os itens das duas escalas de avaliação das variáveis teóricas abordadas no tópico da revisão da literatura: uma para avaliar o capital social no trabalho (Kouvonen et al., 2006) e outra para avaliar a gestão do conhecimento nas equipas de trabalho (Lemos & Joia, 2012). Por fim, a terceira parte inclui uma série de questões para avaliação da perceção de confiança (questões 22-24), de caracterização das práticas de comunicação e de acesso a informação na organização (questões 25-41) e de avaliação da satisfação (42-47). Foram ainda inseridas duas questões abertas para recolha de sugestões.

A escala de avaliação do capital social no trabalho desenvolvida por Kouvonen et al. (2006) avalia as oportunidades de construção de capital social no contexto laboral, através de duas grandes dimensões ou fatores: o capital social estrutural (itens 1, 2, 4, 6 e 7, da numeração original da escala) e o capital social cognitivo (itens 3, 5, e 8 da numeração original da escala).

Cada uma destas duas dimensões, inclui itens de avaliação de cada uma das três formas de capital social: capital social de ligação (itens, 4, 5), mutualismo e relacionamentos cooperativos (itens 6 e 7) e relações de confiança entre autoridades (itens 1, 2, 8).

Todos os itens são redigidos na afirmativa e trata-se de uma escala aditiva em que quanto maior a pontuação, mais acumulação de capital social nas equipas existe. As respostas aos itens das escalas foram registadas num sistema *Likert* de sete pontos, desde (1) com a etiqueta “discordo totalmente” até (7) “concordo totalmente”.

A escala de avaliação das práticas de transferência de conhecimento foi construída por Lemos e Joia (2012), a partir de um estudo de Malhotra (2006) e de Almeida e Botelho (2006), em que a versão utilizada resultou de um ajuste de alguns itens para portugueses de Portugal. No essencial, a escala avalia as práticas de transferência de conhecimento tácito dentro das organizações, em função de fatores, assumindo que as boas práticas de transferência eficaz de conhecimento proporcionam sugestões de práticas recomendadas para gestores e líderes.

O primeiro fator refere-se a aspetos idiossincráticos, capazes de facilitar a transferência de conhecimento, os quais envolvem por exemplo, as relações de confiança mútua entre as partes, o valor atribuído pelas partes ao conhecimento, a partilha de uma linguagem comum, os ritmos de gestão dos tempos (itens 1, 2, 3, 12, na numeração original da escala). O segundo fator avalia as estratégias da empresa para a gestão do conhecimento, o que inclui o modelo praticado de formação, as práticas efetivas de transmissão de conhecimento, o reconhecimento e a recompensa (itens 6, 7, e 8, segundo numeração original). Por fim, o terceiro fator avalia o ajuste da estrutura organizacional às práticas de gestão de conhecimento, o qual remete para a rede de relacionamentos, para as hierarquias e para a gestão do poder (itens 4, 5, e 10).

A escolha desta escala subordinou-se ao objetivo de identificar algumas das boas práticas facilitadoras da transferência nas organizações. As respostas aos itens da escala são codificadas num sistema de *Likert* de sete pontos, desde (1) com a etiqueta “discordo totalmente” até (7) “concordo totalmente”. Todos os itens estão redigidos na afirmativa.

Em suma, neste questionário foram ainda incluídas questões para avaliar a confiança (três itens), e identificar práticas atuais de comunicação, ascendente, descendente e horizontal mais frequentes (divididas em três partes) e ainda, questões para analisar a dimensão satisfação, em relação à empresa onde os inquiridos trabalham (seis itens).

Para obtenção de autorização para a recolha de respostas através do questionário foi dado conhecimento prévio à administração da empresa, tendo sido obtida a devida autorização. O questionário foi impresso em papel, para a administração presencial do aos colaboradores, assegurando a participação voluntária, o anonimato e a confidencialidade das respostas, tendo sido incluído um protocolo para a obtenção do consentimento livre e informado para a participação no estudo. A recolha de respostas ao questionário iniciou-se a 22 de abril de 2024 e terminou a 14 de junho de 2024 e, posteriormente, o tratamento destes dados foi através do *IBM SPSS Statistics*.

4.5. Caracterização da amostra (empresa)

Quadro 2
Caracterização da amostra (N = 77)

<i>Características</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sexo		
Masculino	53	68.8
Feminino	24	31.2
Estado civil		
Solteiro	53	68.8
Casado/União facto	21	27.3
Divorciado/Separado	3	3.9
Viúvo	-	-
Habilitações		
Ensino Básico	13	16.9
Ensino Secundário	37	48.1
Licenciatura	13	16.9
Pós-graduação/ Mestrado	14	18.2
Doutoramento	-	-
Departamento		
Direção	5	6.5
Produção	24	31.2
Manutenção	10	13.0
Laboratório	18	23.4
Logística	12	15.6
Administrativo	8	10.4
Anos trabalho na empresa		
< 12 meses	36	46.7
1 ano	18	23.4
2 – 5 anos	11	14.3
6 – 9 anos	8	10.4
> 10 anos	2	2.6
Não responderam	2	2.6

O estudo foi realizado através de uma amostra de conveniência, constituída por 77 participantes voluntários da empresa BioAdvance, sendo composta maioritariamente por homens (68.8%), conforme se pode verificar pelo Quadro 2. A maioria dos 53 participantes são solteiros (68.8%), 21 dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto (27.3%), e apenas 3 declaram o estado civil de divorciado ou separado (3.9%). No que se refere às habilitações académicas, a maioria, 37 participantes, possui o ensino secundário (48.1%), seguindo por uma distribuição relativamente equilibrada entre o ensino básico (16.9%), licenciatura (16.9%) e pós-graduação ou mestrado (18.2%).

Os participantes estão distribuídos pelos diversos departamentos da empresa, com uma maior concentração no departamento de produção (31.2%), seguida do laboratório (23.4%) e da logística (15.6%). Os outros departamentos que detêm uma menor percentagem de colaboradores são o de manutenção (13.0%), administrativo (10.4%) e direção (6.5%).

Quadro 3

Valores dos mínimos, máximos, media e desvio-padrão da idade, número de anos na empresa e mais de 1 ano de trabalho na empresa (n=77)

	N	Min	Max	M	DP
Idade	76	17	60	30.36	10.44
Anos na empresa	75	0	12	1.72	2.79
> 12 meses na empresa	39	1	12	3.31	3.13

No Quadro 3, em relação ao tempo de trabalho na empresa, uma porção significativa dos participantes trabalha na empresa há menos de 12 meses (46.7%). Outros 23.4% estão na empresa há um ano, 14.3% entre dois a cinco anos, 10.4% entre seis a nove anos, e apenas 2.6% há mais de dez anos, sendo que a média de anos de permanência na empresa é de 1.72 anos (DP=2.79), o que significa que é uma empresa onde a maioria dos colaboradores está há pouco tempo (1 ano ou menos), pelo que se pode considerar uma empresa ainda em fase de organização dos seus processos básicos de gestão da comunicação e de gestão de pessoas, o que justificou a realização deste trabalho na empresa.

A idade dos colaboradores da BioAdvance varia entre 17 e 60 anos, com uma média de 30.36 anos, mas com um desvio padrão muito elevado (DP=10.44 anos). O tempo de trabalho na empresa varia de 0 a 12 anos, com uma média de 1.72 anos. Entre os participantes que trabalham na empresa há mais de 12 meses, o tempo de serviço varia de 1 a 12 anos, com uma média de 3.31 anos, o que revela o grande crescimento dos últimos anos a nível de capital humano.

4.6 Estatísticas Descritivas

Nos Quadros 4 e 5 apresentam-se as estatísticas descritivas (valores mínimos, máximos, média e desvio padrão) das respostas dadas aos itens das duas escalas adotadas para avaliar as variáveis teóricas: capital social nas organizações de Kouvonen et al. (2006), com duas sub-escalas (capital social cognitivo e capital social estrutural) e transferência de conhecimento nas organizações de Lemos e Joia (2012), com três sub-escalas (Aspectos idiossincráticos dos profissionais, Estratégias de gestão do conhecimento, Estrutura organizacional).

Quadro 4

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de avaliação componentes de capital social nas organizações (n=77)

	Min	Max	M	DP
03) Temos uma atitude do tipo “estamos todos no mesmo barco”.	2	7	5.18	1.38
05) As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas.	2	7	5.17	1.51
08) Podemos confiar nas nossas chefias.	2	7	5.77	1.29
Total Capital social cognitivo	8	21	16.12	3.60
01) As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração.	2	7	6.00	1.26
02) As chefias revelam preocupação com os nossos direitos laborais.	1	7	5.31	1.42
04) Na nossa secção de trabalho, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho.	2	7	5.64	1.43
06) Na nossa secção de trabalho, as pessoas apoiam-se nas ideias uns dos outros para produzirem o melhor resultado possível.	2	7	5.43	1.40
07) Na nossa secção de trabalho, as pessoas cooperam entre si para ajudarem a desenvolver e aplicar novas ideias.	3	7	5.44	1.36
Total Capital social estrutural	13	35	27.82	5.57

No Quadro 4 encontram-se os valores dos mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de avaliação dos componentes de capital social nas organizações. Quanto à subescala de capital social cognitivo, os valores variam entre um mínimo de 8 e um máximo de 21, com uma média de 16.12 (DP=3.60). Os três itens desta escala avaliam as percepções de reciprocidade e confiança entre os membros da organização. As médias dos itens variam entre 5.17 e 5.77, sugerindo uma percepção relativamente positiva em relação a estas dimensões.

O item 08) "Podemos confiar nas nossas chefias" obteve a média mais alta 5.77 (DP=1.29), o que sugere uma avaliação relativamente elevada da confiança nas chefias. Já o capital social estrutural apresenta valores entre um mínimo de 13 e um máximo de 35, com valor de média de 27.82 e desvio padrão 5.57. Novamente, dos 5 itens da escala, aquele que obteve a média mais baixa foi o 2) "As chefias revelam preocupação com os nossos direitos laborais", com 5.31 (DP=1.42). E, o valor de média mais alto foi o item 01) "As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração", com média de 6.0 (DP= 1.26), considerando-se o valor mais baixo de todos os itens.

Quadro 5

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de Transferência de conhecimento nas organizações (n=77)

	Min	Max	M	DP
09) Tenho o tempo e as oportunidades necessárias para receber e para partilhar conhecimento com outras pessoas.	2	7	5.35	1.37
10) Tenho facilidade em partilhar verbalmente o conhecimento que possuo.	4	7	5.78	1.00
11) Sinto-me à vontade para partilhar informações e conhecimentos com os meus colegas.	2	7	5.81	1.25
20) As minhas chefias e os meus colegas valorizam as ideias que apresento com base no meu conhecimento, mesmo quando não tenho a informação suficiente para as desenvolver.	3	7	5.31	1.18
Aspectos idiossincráticos dos profissionais	14	28	22.25	3.61
14) A empresa reconhece e recompensa os bons resultados do trabalho realizado em equipa.	1	7	4.84	1.42
15) Quando preciso de adquirir um conhecimento específico, a empresa indica-me um especialista para me auxiliar.	2	7	5.14	1.43
16) Quando preciso de algum conhecimento sobre as coisas, a empresa dá-me os incentivos para que eu o procure junto dos outros funcionários.	2	7	5.62	1.36

Estratégias de gestão do conhecimento	8	21	15.61	3.35
12) Sei exactamente quem são as pessoas na empresa que possuem os conhecimentos específicos que me podem ajudar à realização do meu trabalho.	4	7	6.18	.94
13) Tenho acesso às pessoas que possuem o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.	4	7	6.26	.92
18) Ter experiência nas tarefas e conhecimento das coisas não dá poder nesta empresa.	1	7	4.05	1.90
Estrutura organizacional	12	21	16.49	2.46

No Quadro 5 encontram-se os valores dos mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de Transferência de conhecimento nas organizações. Relativamente aos itens da primeira sub-escala de avaliação dos “Aspetos Idiossincráticos dos profissionais”, que refletem a avaliação dos colaboradores sobre a sua capacidade e disposição para partilhar conhecimento, as médias das respostas aos itens variam entre 5.31 (DP=1.18) no item 20 e 5.81 (DP=1.25) no item 11) “Sinto-me à vontade para partilhar informações e conhecimentos com os meus colegas”. O valor mínimo apurado foi 14 e o valor máximo 28, com uma média do total da sub-escala de 22.25 (DP=3.61).

Já nos itens da segunda sub-escala “Estratégias de Gestão do Conhecimento”, que avaliam as perceções dos participantes sobre o reconhecimento e apoio institucional para a partilha de conhecimento, as médias às respostas dadas aos itens variam entre 4.84 (DP=1.42) no item 14) e 5.62 (DP=1.36) no item 16) “Quando preciso de algum conhecimento sobre as coisas, a empresa dá-me os incentivos para que eu o procure junto dos outros funcionários”. O total das respostas dadas ao conjunto dos itens de avaliação das estratégias de gestão do conhecimento apresenta o valor mínimo de 8 e máximo 21, com uma média de 15.61 (DP=3.35).

Em relação à terceira sub-escala de avaliação da “Estrutura organizacional”, cujos itens medem a acessibilidade e reconhecimento do conhecimento dentro da estrutura organizacional, o valor mínimo das respostas dadas aos itens é de 12 e o valor máximo 21, com uma média total de 16.49 e desvio padrão de 2.46. O item 13) “Tenho acesso às pessoas que possuem o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontram” obteve a média mais elevada de 6.26 (DP=.92) e o item 18 a média mais baixa de 4.05 (DP=1.90).

Quadro 6

Valores dos mínimos, máximos, média e desvio-padrão das respostas dadas às questões de investigação (n=77)

	Min	Max	M	DP
22) Confio nos meus colegas de trabalho (ou minha equipa de trabalho).	3	7	5.91	1.28
23) Confio na minha chefia directa.	3	7	6.06	1.17
24) Confio na minha empresa.	3	7	5.90	1.27
25) Tenho dificuldades em obter a informação ou os esclarecimentos que preciso para realizar as minhas tarefas.	1	7	3.17	1.78
26) A informação ou os esclarecimentos que obtenho para realizar as minhas tarefas não são claras.	1	6	2.84	1.60
27) A informação ou os esclarecimentos que me comunicam para realizar as minhas tarefas chegam tarde.	1	7	3.44	1.62
28) Fico com dúvidas depois de receber a informação ou os esclarecimentos que me comunicam.	1	7	3.26	1.31
29) Sinto falta de informação e de instruções para realizar as minhas tarefas.	1	7	2.95	1.59
30) Quando me dão informação, sinto necessidade de a clarificar para ter a certeza do que me dizem.	1	7	4.22	1.53
31) Não é fácil obter a informação que preciso para executar algumas tarefas.	1	7	2.94	1.61
32) A informação que vem de cima não me chega a tempo.	1	7	2.79	1.45
33) Há informação contraditória a circular pelos membros da equipa.	1	7	3.48	1.70
34) Preciso de mais instruções escritas.	1	7	3.81	1.78
35) É dada muita informação sem interesse ou sem utilidade.	1	5	2.52	1.27
36) Preciso de formação para desempenhar melhor as minhas tarefas.	1	7	4.00	1.78
37) As reuniões com as chefias são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	1	7	4.91	1.32
38) As conversas com os meus colegas são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	3	7	6.25	1.00
39) Sei a quem me dirigir quando preciso de obter algum esclarecimento ou informação para realizar o meu trabalho.	2	7	6.12	1.15
40) Sinto falta de informação pra realizar algumas tarefas do meu trabalho.	1	7	3.44	1.46
57) Satisfação com o sistema de comunicação da empresa	1	7	4.75	1.63
58) Satisfação com o sistema de formação da empresa	1	7	4.77	1.61
59) Satisfação com a minha equipa de trabalho.	3	7	5.91	1.31
60) Satisfação com o supervisor ou com a chefia directa.	3	7	5.64	1.16
61) Satisfação com a carreira na organização onde trabalha.	3	7	5.21	1.23
62) Satisfação com a organização onde trabalha.	2	7	5.27	1.44

No Quadro 6 apresentam-se os valores mínimos, máximos, médias (M) e desvios-padrão (DP) das respostas dadas às três questões de investigação relacionadas com a avaliação da confiança (questões 22, 23, 24), da avaliação da percepção do acesso à informação (questões de 25-40) e da avaliação da satisfação no local de trabalho (questões 57-62). No caso da avaliação da confiança, os resultados indicam que os colaboradores apresentam respostas com médias acima de 4, variando entre 5.90 (DP=1.27) e 6.06 (DP=1.17), o que sugere níveis médios de confiança positivos nos colegas, nas chefias diretas e na organização.

Já no acesso à informação, as questões 25 a 35 estão colocadas na negativa, traduzindo avaliações de necessidades de informação em vários aspetos do sistema de comunicações da organização. As respostas apresentam valores das médias, a variarem entre 2.52 (DP=1.27) no item 35 (É dada muita informação sem interesse e sem utilidade) e 4.22 (DP=1.53) no item 30 (Quando me dão informação, sinto necessidade de a clarificar para ter a certeza do que me dizem), o que sugere a existência de necessidades de informação mais ou menos diversas por diversos aspetos do sistema de comunicações da organização, já que os desvios padrão sendo elevados revelam necessidades de informação muito diversas entre os membros da organização.

No geral, com exceção das respostas dadas às questões 30, 33, 34 e 37 e que remetem para os colaboradores, parece ser possível identificar algumas oportunidades de melhoria em termos de comunicação interna, tanto verbal como escrita.

Adicionalmente, os itens associados à importância da informação e interações clarificam que os participantes valorizam as conversas com os colegas (item 38), com valor de média 6.25 e que sabem a quem se dirigir para esclarecimentos (item 39), média de 6.12. Por fim, os itens relacionados com a satisfação exibem uma satisfação global razoável, destacando-se o item 59, que avalia a satisfação com a equipa de trabalho, apresentando a média mais elevada de 5.91, com valores que variam entre 3 e 7.

Em contrapartida, o item com média mais baixa é o 57, referente à satisfação com o sistema de comunicação da empresa, com uma média de 4.75. Isto sugere que a maioria dos inquiridos se encontra apenas parcialmente satisfeita ou com sentimentos de incerteza em relação à comunicação interna.

4.7. Avaliação diferenças entre médias e desvios padrão em função de variável critério

Para avaliar eventuais diferenças entre os valores das médias e desvios padrão das respostas dadas, aos totais das subescalas usadas na avaliação das variáveis capital social no trabalho, em função de diversas variáveis sociodemográficas usadas como critério de comparação, usou-se o teste ANOVA. Os resultados obtidos são apresentados nos Quadros 7 e 8.

Pela leitura dos respetivos quadros, identificam-se diferenças estatisticamente significativas, nas respostas dadas aos itens das escalas de capital social cognitivo, em função da variável critério habilitações académicas ($F=3.714$, $p<.05$), com os sujeitos do ensino básico a apresentarem valores mais altos nas respostas à medida de capital social cognitivo ($M=18.46$, $DP=2.03$) por comparação com os sujeitos do ensino secundário concluído ($M=15.16$, $DP=3.72$), o que sugere que os inquiridos com menores habilitações são os que valorizam mais o capital social cognitivo. Não se identificaram diferenças significativas nas restantes escalas em função das diversas variáveis sociodemográficas.

Quadro 7

Teste ANOVA para a comparação dos valores das médias e dos desvios padrão dos totais das escalas de Capital social nas organizações em função das habilitações académicas ($N=77$)

Escala	Habilitações	N	M	DP	Diferença médias	F	p
Capital social cognitivo	Ens Básico	13	18.46	2.03	3.299	3.714	.037*
	Ens Secundário	37	15.16	3.72			

* $p < .05$

Quadro 8

Teste ANOVA para a comparação dos valores das médias e dos desvios padrão dos totais das escalas de transferência de conhecimento nas organizações em função das habilitações académicas ($N=77$)

Escala	Habilitações	N	M	DP	Diferença médias	F	p
Estrutura organizacional	Ens Básico	13	15.00	2.42	-2.643	2.857	.047*
	Pós-grad/mestrado	14	17.64	2.21			

* $p < .05$

No Quadro 8 apresentam-se os resultados do uso do teste ANOVA, para avaliar eventuais diferenças nos valores das médias nas respostas às escalas de avaliação da transferência do conhecimento nas organizações, em função de variáveis critério sociodemográficas.

Apenas foram identificadas diferenças significativas nas respostas facultadas à sub-escala estrutura organizacional ($F=2.857$, $p<.05$) quando usadas as habilitações académicas como critério de comparação, sendo a média mais alta nos sujeitos habilitados com uma pós-graduação ou mestrado ($M=17.64$, $DP=2.21$) por comparação aos que possuem apenas o ensino básico ($M=15.00$, $DP= 2.42$), não se identificando diferenças significativas nas outras escalas. Os resultados indicam que as habilitações académicas são um fator de diferenciação das percepções dos funcionários sobre a organização.

Verifica-se que os colaboradores com ensino básico evidenciam uma percepção mais elevada do capital social cognitivo, enquanto os funcionários com pós-graduação ou mestrado entendem uma avaliação mais positiva da estrutura organizacional, com média de 17.64. Deste modo, é possível apurar que o nível de escolaridade, pode afetar a forma como os colaboradores percebem e se integram no ambiente organizacional.

4.8. Correlações Bivariadas

No Quadro 9 apresentam-se os valores das correlações bivariadas de Pearson entre os totais das diferentes escalas de avaliação do capital social no trabalho (CS) e da transferência de conhecimento nas organizações (TC).

De acordo com as sugestões do autor, os itens da escala de avaliação do capital social estão organizados segundo dois critérios diferentes, por um lado, em função das componentes conceptuais (capital social cognitivo – itens 3, 5 e 8, e capital social estrutural – itens 1, 2, 4, 6 e 7) e, por outro, em função das três diferentes formas que o capital social pode assumir (capital social de ligação – itens 3, 4 e 5, Mutualismo e relações cooperativas – itens 6 e 7, e relações de confiança com as autoridades – itens 1, 2 e 8).

Considerando este facto, as correlações entre as duas componentes de capital social e as três formas do mesmo não possuem qualquer significado relevante, já que correspondem a correlações entre dois grupos de organização dos mesmos itens. Para além desta particularidade, interessa destacar as componentes e as formas de capital social com as três subescalas de avaliação da transferência do conhecimento nas organizações.

Quadro 9

Correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de transferência de conhecimento nas organizações e de capital social no trabalho (organizadas em função de dois critérios) (n=77)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Capital social cognitivo (3,5,8) Componentes	-							
2) Capital social estrutural (1,2,4,6,7) Componentes	.87**	-						
3) Capital social de ligação (3,4,5) Formas	.92**	.86**	-					
4) Mutualismo e relações cooperativas (6,7) Formas	.81**	.91**	.80**	-				
5) Relações confiança c/ autoridades (1,2,8) Formas	.78**	.85**	.61**	.63**	-			
6) TC - Aspectos idiossincráticos dos profissionais	.67**	.60**	.58**	.63**	.53**	-		
7) TC - Estratégias de gestão do conhecimento	.57**	.53**	.45**	.43**	.60**	.64**	-	
8) TC - Estrutura organizacional	.23*	.35**	.20	.41**	.26*	.40**	.31**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Observa-se uma correlação positiva e significativa entre as duas dimensões do capital social (cognitiva e estrutural) e as três subescalas de avaliação da transferência de conhecimento nas organizações, com valores que variam entre $r = .35$ ($p < .01$) e $r = .67$ ($p < .01$). Estes resultados indicam que ambas as componentes de capital social nas equipas estão diretamente associadas a qualquer uma das medidas de transferência de conhecimento nas organizações.

Relativamente às três formas de construção do capital social nas equipas, verifica-se que, à exceção da forma de capital social de ligação e da medida de estrutura organizacional (cuja correlação não é significativa), todas as restantes formas revelam correlações positivas e significativas com as três medidas de transferência de conhecimento, apresentando valores entre $r = .20$ ($p < .05$) e $r = .63$ ($p < .01$).

Estes dados indicam que duas das modalidades de transferência de conhecimento organizacional (aspectos idiossincráticos e estratégias de gestão) estão diretamente associadas às três formas de construção do capital social nas equipas.

Em contraste, a estrutura organizacional está apenas associada a duas formas de capital social (mutualismo e relações cooperativas, e confiança nas autoridades). Para além disso, observa-se uma associação positiva e direta entre as duas componentes do capital social (cognitiva e estrutural), com $r = .87$ ($p < .01$).

Este resultado sugere que, quanto maior a confiança e os valores partilhados entre os membros da equipa, mais fortes serão os relacionamentos e a comunicação dentro da organização.

No que diz respeito à transferência de conhecimento, os aspetos idiossincráticos dos profissionais apresentam uma relação moderada com o capital social cognitivo, com uma correlação de $r = .67$. Este valor indica que a confiança e os valores comuns favorecem a partilha de conhecimento. Por último, a estrutura organizacional mostra correlações baixas com o capital social, sugerindo que a relação entre estas duas variáveis é limitada.

Quadro 10

Valores das correlações bivariadas de Pearson entre as medidas de Capital social no trabalho, Transferência conhecimento nas organizações, idade e anos de empresa e respostas às questões de avaliação da satisfação (n=77)

	Anos na empresa	Idade	Satisfação c/ sistema de comunicação	Satisfação c/ sistema de formação	Satisfação c/ equipa de trabalho	Satisfação c/ chefia directa	Satisfação c/ carreira	Satisfação c/ organização
Comp	Capital social cognitivo (itens 3,5,8)	-.38**	-.25*	.58**	.47**	.44**	.62**	.55**
	Capital social estrutural (itens 1,2,4,6,7)	-.40**	-.29**	.49**	.46**	.52**	.61**	.51**
Formas	Capital social de ligação (itens 3,4,5)	-.47**	-.32**	.51**	.38**	.53**	.54**	.44**
	Mutualismo e relacionamentos cooperativos (itens 6,7)	-.40**	-.35**	.42**	.35**	.53**	.62**	.41**
	Relações de confiança entre autoridades (itens 1,2,8)	-.20	-.10	.48**	.52**	.29*	.54**	.58**
Transf Conhecimento -Aspectos idiossincráticos dos profissionais		-.19	-.26*	.42**	.41**	.31**	.66**	.40**
Transf Conhecimento Estratégias de gestão do conhecimento		-.09	-.19	.45**	.59**	.32**	.59**	.62**
Transf Conhecimento Estrutura organizacional		-.21	-.13	.09	.08	.23*	.24*	.03

* p<.05, ** p<.01

O Quadro 10 apresenta os valores das correlações bivariadas entre as diferentes medidas de capital social nas equipas e as de transferência de conhecimento nas organizações. Os itens estão organizados de acordo com a estrutura do Quadro 9: componentes de capital social cognitivo (itens 3, 5 e 8), estrutural (itens 1, 2, 4, 6 e 7), capital social de ligação (itens 3, 4 e 5), mutualismo e relações cooperativas (itens 6 e 7) e relações de confiança com as autoridades (itens 1, 2 e 8).

As variáveis em análise incluem a idade, o número de anos na empresa BioAdvance e a satisfação dos inquiridos relativamente ao Sistema de Comunicação, Sistema de Formação, Equipa de Trabalho, Chefia Direta, Carreira e, finalmente, a Satisfação Geral com a Organização.

Os valores das correlações, que variam entre $r = -.47$ ($p < .01$) e $r = .66$ ($p < .01$), indicam que a maioria dos componentes de capital social apresenta uma associação direta com as diferentes formas de capital social, bem como com as medidas de transferência de conhecimento nas organizações.

Observa-se uma correlação negativa entre o tempo de permanência na empresa e as várias formas de capital social, sendo mais evidente no caso do capital social de ligação, com uma correlação de $r = -.47$ ($p < .01$). Estes resultados sugerem que, à medida que os colaboradores passam mais tempo na empresa, a percepção de capital social, especialmente de ligação, tende a diminuir. A idade também demonstra uma tendência semelhante, com correlações negativas que variam entre $r = -.35$ ($p < .01$) e $r = -.10$ ($p < .01$), tanto em relação ao capital social, quanto à transferência de conhecimento.

Relativamente à satisfação, todas as correlações são significativamente positivas, destacando-se a correlação entre a satisfação com a chefia direta e o capital social cognitivo ou o mutualismo e relações cooperativas, com um valor de $r = .62$ ($p < .01$), sendo esta a correlação positiva mais forte. No âmbito da transferência de conhecimento, observa-se ainda uma correlação elevada com os aspetos idiossincráticos dos profissionais, com $r = .66$ ($p < .01$).

Quadro 11

Valores das correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de capital social no trabalho e respostas às questões de investigação (n=77)

	Componentes		Formas		
	Capital social cognitivo (itens 3,5,8)	Capital social estrutural (itens 1,2,4,6,7)	Capital social de ligação (itens 3,4,5)	Mutualismo e relações cooperativas (itens 6,7)	Relações confiança autoridades (itens 1,2,8)
22) Confio nos meus colegas de trabalho (ou minha equipa de trabalho).	.75**	.73**	.74**	.67**	.60**
23) Confio na minha chefia directa.	.80**	.77**	.67**	.63**	.84**
24) Confio na minha empresa.	.62**	.55**	.45**	.37**	.73**
25) Tenho dificuldades em obter a informação ou os esclarecimentos que preciso para realizar as minhas tarefas.	-.25*	-.36**	-.21	-.38**	-.32**
26) A informação ou os esclarecimentos que obtenho para realizar as minhas tarefas não são claras.	-.75**	-.72**	-.75**	-.67**	-.57**
27) A informação ou os esclarecimentos que me comunicam para realizar as minhas tarefas chegam tarde.	-.44**	-.50**	-.39**	-.49**	-.45**
28) Fico com dúvidas depois de receber a informação ou os esclarecimentos que me comunicam.	-.31**	-.37**	-.29*	-.33**	-.35**
29) Sinto falta de informação e de instruções para realizar as minhas tarefas.	-.54**	-.52**	-.47**	-.49**	-.50**
30) Quando me dão informação, sinto necessidade de a clarificar para ter a certeza do que me dizem.	-.19	-.12	-.14	-.13	-.13
31) Não é fácil obter a informação que preciso para executar algumas tarefas.	-.62**	-.61**	-.54**	-.52**	-.62**
32) A informação que vem de cima não me chega a tempo.	-.56**	-.53**	-.40**	-.48**	-.62**
33) Há informação contraditória a circular pelos membros da equipa.	-.59**	-.56**	-.50**	-.53**	-.54**
34) Preciso de mais instruções escritas.	-.30**	-.26*	-.17	-.22	-.38**
35) É dada muita informação sem interesse ou sem utilidade.	-.41**	-.55**	-.39**	-.53**	-.47**
36) Preciso de formação para desempenhar melhor as minhas tarefas.	-.40**	-.30**	-.35**	-.27*	-.29*
37) As reuniões com as chefias são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	-.02	.07	-.01	.09	.03
38) As conversas com os meus colegas são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	.34**	.39**	.33**	.29*	.39**
39) Sei a quem me dirigir quando preciso de obter algum esclarecimento ou informação para realizar o meu trabalho.	.24*	.22	.19	.18	.25*
40) Sinto falta de informação pra realizar algumas tarefas do meu trabalho.	-.42**	-.50**	-.37**	-.46**	-.46**

* p<.05, ** p<.01

O Quadro 11 apresenta as correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de transferência de conhecimento (TC) nas organizações e as respostas às questões de investigação. A dimensão de capital social é segmentada em componentes e formas, enquanto as questões de investigação incluem a variável confiança (itens 22 a 24) e questões sobre informação e comunicação interna (itens 25 a 40).

Os resultados indicam a existência de correlações significativas entre os componentes do capital social e as respostas às questões de investigação, refletindo a influência do capital social nas percepções dos colaboradores e na eficácia da comunicação organizacional. As correlações observadas variam entre $r = -.75$ ($p < .01$) e $r = .80$ ($p < .01$), mostrando que alguns itens das questões de investigação não estão associados ao capital social.

Em contraste, existe uma correlação positiva e significativa entre a confiança (itens 22, 23 e 24) e o capital social, com correlações variando entre $r = .55$ ($p < .01$) e $r = .80$ ($p < .01$), indicando uma associação direta. Estes resultados sugerem que a BioAdvance poderia beneficiar ao investir em estratégias que promovam o fortalecimento das relações interpessoais. Adicionalmente, observam-se correlações significativamente negativas entre alguns componentes e formas do capital social e os itens 25 a 36, que abordam questões sobre informação e comunicação. Em particular, o item 26 apresenta um valor de $r = -.75$ ($p < .01$), ou seja, trata-se de uma correlação significativa e negativa, o que significa que existe uma associação inversa entre as duas variáveis, quanto mais uma aumenta mais a outra diminui. Por fim, os itens 37 a 40 não demonstram correlações relevantes, uma vez que apresentam uma associação reduzida com o capital social.

Quadro 12

Valores das correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de Transferência conhecimento nas organizações e respostas às questões investigação (n=77)

	Aspectos idiossincráticos dos profissionais	Estratégias de gestão do conhecimento	Estrutura organizacional
22) Confio nos meus colegas de trabalho (ou minha equipa de trabalho).	.47**	.34**	.20
23) Confio na minha chefia directa.	.65**	.62**	.24*
24) Confio na minha empresa.	.42**	.55**	.26*
25) Tenho dificuldades em obter a informação ou os esclarecimentos que preciso para realizar as minhas tarefas.	-.22	.12	-.29*
26) A informação ou os esclarecimentos que obtenho para realizar as minhas tarefas não são claras.	-.50**	-.29*	-.20
27) A informação ou os esclarecimentos que me comunicam para realizar as minhas tarefas chegam tarde.	-.35**	-.11	-.27*
28) Fico com dúvidas depois de receber a informação ou os esclarecimentos que me comunicam.	-.38**	-.23*	-.25*
29) Sinto falta de informação e de instruções para realizar as minhas tarefas.	-.45**	-.31**	-.30**
30) Quando me dão informação, sinto necessidade de a clarificar para ter a certeza do que me dizem.	-.17	.01	.00

31) Não é fácil obter a informação que preciso para executar algumas tarefas.	-.45**	-.42**	-.09
32) A informação que vem de cima não me chega a tempo.	-.48**	-.38**	-.20
33) Há informação contraditória a circular pelos membros da equipa.	-.49**	-.44**	-.16
34) Preciso de mais instruções escritas.	-.32**	-.14	-.09
35) É dada muita informação sem interesse ou sem utilidade.	-.40**	-.29*	-.13
36) Preciso de formação para desempenhar melhor as minhas tarefas.	-.31**	-.12	.13
37) As reuniões com as chefias são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	.03	.17	.34**
38) As conversas com os meus colegas são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	.30**	.30**	.36**
39) Sei a quem me dirigir quando preciso de obter algum esclarecimento ou informação para realizar o meu trabalho.	.34**	.30**	.23*
40) Sinto falta de informação para realizar algumas tarefas do meu trabalho.	-.38**	-.31**	-.24*

* $p < .05$, ** $p < .01$

O Quadro 12 apresenta as correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de transferência de conhecimento (TC) nas organizações e as respostas a questões de investigação sobre confiança, clareza e acessibilidade da informação no ambiente de trabalho. As escalas de TC estão divididas em três dimensões: aspetos idiossincráticos dos profissionais, estratégias de gestão do conhecimento e estrutura organizacional.

Em relação à confiança no ambiente de trabalho, observa-se que a confiança na chefia direta (item 23) apresenta uma forte correlação com os aspetos idiossincráticos dos profissionais ($r = .65$, $p < .01$) e com as estratégias de gestão do conhecimento ($r = .62$, $p < .01$). Estes resultados indicam que, ao existir maior confiança na chefia, os profissionais tendem a partilhar conhecimento de forma mais eficaz e a implementar estratégias de gestão do conhecimento com maior sucesso. A confiança na empresa (item 24) também apresenta uma correlação significativa com as estratégias de gestão de conhecimento ($r = .55$, $p < .01$), reforçando a importância da confiança organizacional para a eficiência dos processos de gestão do conhecimento.

No que diz respeito à clareza da informação, verifica-se que a perceção de falta de clareza na informação (item 26) tem uma correlação negativa significativa com os aspetos idiossincráticos ($r = -.50$, $p < .01$), sugerindo que, quanto menor a clareza da informação, mais dificuldades encontram os profissionais na partilha de conhecimento especializado.

Adicionalmente, a informação disponibilizada com atraso (item 27) também se correlaciona negativamente com os aspetos idiossincráticos ($r = -.35$, $p < .01$), destacando a importância da pontualidade na transmissão de informação para uma transferência de conhecimento eficiente. As interações no local de trabalho também se revelam importantes para a transferência de conhecimento. Conversas informais com colegas (item 38) apresentam uma correlação moderada com a estrutura organizacional ($r = .36$, $p < .01$), o que sugere que uma estrutura organizacional sólida facilita a comunicação entre colegas, promovendo, assim, uma partilha de conhecimento mais eficaz.

4.9 Discussão dos Resultados

A análise dos resultados sugere que a relação entre o capital social nas equipas de trabalho e a gestão do conhecimento organizacional na BioAdvance é relevante, uma vez que se identifica uma correlação significativa e positiva entre as duas variáveis, medidas através das escalas de Kouvonen et al. (2006) e de Lemos e Joia (2012).

Concretamente, as três formas de capital social nas equipas (ligação aos outros, relações de cooperação) associadas às dimensões de capital social cognitivo e estrutural mostram-se positivamente ligadas às práticas de partilha de conhecimento. Isso significa que os aspetos idiossincráticos da gestão do conhecimento, bem como as estratégias de gestão do mesmo e do seu reflexo na estrutura organizacional, são fortalecidas quando se cria capital social nas equipas, o que está em linha com os estudos de Kouvonen (2007), Kouvonen et al. (2006) e Putnam (1993), que destacam a importância do capital social dos grupos e das respetivas redes de relacionamento para o incremento das práticas de partilha de conhecimento, responsáveis pela maior eficiência organizacional.

A análise sociodemográfica indica que a maioria dos colaboradores possui menos de um ano de experiência na empresa. Assim, existe a necessidade de investir em práticas que promovam o capital social cognitivo e estrutural, já que ambas as dimensões tendem a diminuir com a idade e com a antiguidade dos colaboradores na organização.

A análise dos dados sugere que as duas componentes de capital social e as três formas em que o mesmo se expressa, estão a reduzir com a idade dos colaboradores e com o tempo de permanência na empresa, pelo que é necessário identificar os fatores que podem estar a erodir diretamente o capital social nas equipas e indiretamente a prejudicar a partilha de conhecimento organizacional.

Esta questão é de extrema importância, dado que se está perante um contexto em que os colaboradores são muito jovens e com pouco tempo de experiência na empresa. É ainda de referir a existência de uma correlação significativa e negativa entre os aspetos idiossincráticos da transferência de conhecimento e a idade dos colaboradores.

Deste modo, percebe-se que os colaboradores mais velhos tendem a revelar menor “disponibilidade para partilhar conhecimento” (item 9), menos “facilidade para partilhar verbalmente o seu conhecimento” (item 10), “sentindo-se menos à vontade” para o fazerem (item 11), até porque entendem que as chefias e os colegas não valorizam as ideias que apresentam” (item 20).

Estes dois aspetos evidenciam a necessidade urgente de promover práticas eficazes de comunicação interna, essenciais para a consolidação do capital social, sobretudo na criação de instrumentos para a valorização do conhecimento dos colaboradores por parte das respetivas chefias. Depreende-se que é essencial criar oportunidades de partilha do conhecimento, em contextos informais ou formais, e criar mecanismos de reforço da confiança nos relacionamentos, que permita criar um ambiente de maior “à-vontade” entre os colaboradores. Este fenómeno é típico de empresas em rápido crescimento, como mencionado por Davenport e Prusak (2003), o que sublinha a relevância da gestão do conhecimento para a gestão dos processos da organização.

Num outro plano, esta análise sugere também que o capital social nas equipas, bem como as práticas de partilha de conhecimento tendem a associar-se positivamente como níveis crescentes de satisfação com o sistema de comunicação, com o sistema de formação, com a equipa de trabalho, com as chefias diretas, com a carreira e com a própria organização, o que significa que todas as estratégias de construção de capital social e de partilha de conhecimento podem associar-se a um reforço do bem-estar geral dos colaboradores e de um clima de relacionamento mais satisfatório.

Neste sentido, os resultados sugerem ainda que a confiança dos colaboradores nos seus colegas de equipa, nas chefias e na empresa está positiva e significativamente associada a níveis mais elevados de capital social no trabalho e a práticas mais frequentes de partilha de mais conhecimento, o que é consonante com o modelo de confiança organizacional proposto por Cerdeira (2010).

Estes resultados também estão alinhados com os estudos sobre a confiança organizacional descritos por Mayer et al. (1995) e com os estudos citados por Neves e Cerdeira (2018), que enfatizam que a confiança nas lideranças é essencial para motivar os colaboradores a partilharem o seu conhecimento.

De maneira adicional, os resultados sugerem também que a resolução dos problemas de comunicação e a satisfação das necessidades de informação, ou seja, a acessibilidade à informação e a melhoria dos sistemas de comunicação, são fatores cruciais para construir capital social e para assegurar que o conhecimento seja devidamente utilizado dentro da organização, como é igualmente referido por Nonaka e Takeuchi (1997) e por Davenport e Prusak (2003). Nesse sentido, Davenport e Daellenbach (2011) defendem que o capital estrutural é facilmente identificado através de redes sociais, regras e procedimentos estabelecidos. Ou seja, é fundamental a BioAdvance desenvolver instrumentos de comunicação interna que promovam o desenvolvimento de relações e a partilha de conhecimento. O recurso à tecnologia é essencial para facilitar o armazenamento e disponibilização do conhecimento para todos os colaboradores e membros da organização, o que permite aumentar a criação de uma linguagem comum e potenciar o crescimento do conhecimento organizacional (Cardoso, 2000; Castells, 2008; Chinem, 2017; Neves & Cerdeira, 2018). A estrutura organizacional, segundo os resultados deste estudo, também desempenha um papel determinante, particularmente na comunicação entre colegas, tal como defendido por Alavi e Leidner (2001) e Cardoso (2007). Por exemplo, a criação de espaços de interação informal, conforme sugerido por Kouvonen et al. (2006), pode promover ainda mais a partilha de conhecimento e a inovação, conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (1995) e Putnam (2000).

Por último, Neves e Cerdeira (2018) defendem que o capital social é um recurso essencial para o funcionamento eficiente das organizações. A confiança mútua, característica central do capital social, é um fator decisivo na facilitação da partilha de conhecimento, como também sublinhado por Davenport e Prusak (2003) e por Gonzalez e Martins (2017), que salientam o papel da confiança na eficácia das práticas de gestão do conhecimento.

4.10 Implicações Práticas

Com base na análise dos resultados às respostas dadas às perguntas abertas inseridas no questionário (questões 41, 48, 49), apresentam-se as seguintes propostas de melhoria de processos, para otimização e desenvolvimento do capital social nas equipas de trabalho, e de incentivo à partilha ou transferência de conhecimento na organização.

No essencial, o conjunto das propostas visa promover um ambiente de trabalho mais coeso entre os colaboradores e um sistema de comunicação mais eficiente, com especial foco na melhoria das práticas de partilha de conhecimento organizacional por via da melhoria dos sistemas de comunicação interna e de reforço da oferta de formação contínua.

As figuras a seguir apresentadas são de elaboração própria e baseiam-se na organização dos resultados da administração do questionário à amostra constituída pela quase totalidade dos colaboradores da organização em estudo, referindo-se à pergunta aberta (pergunta número 41) sobre a preferência por canais de comunicação e sobre a avaliação da importância dada a cada um desses canais, expressa numa escala de 1 a 10, em que (1) é a opção que consideram mais importante e (10) a menos importante no seu dia a dia de trabalho.

Proposta 1). Fortalecimento da Confiança nos Superiores Hierárquicos

Com base nos resultados obtidos e a partir da leitura dos gráficos, a confiança e os esclarecimentos com os superiores hierárquicos revelou-se um fator determinante para a transferência eficaz de conhecimento e para o fortalecimento do capital social.

Figura 2-Esclarecimentos por contactos directos com o supervisor de equipa



Figura 3: Esclarecimentos por contactos directos com a gerência



Figura 4: Esclarecimentos directos com Diretor do Departamento



Como se pode verificar nas figuras apresentadas, os colaboradores da BioAdvance recorrem, maioritariamente, a esclarecimentos directos junto dos supervisores de equipa. Na figura 2, observa-se que mais de 50% dos inquiridos identificam este canal de comunicação como um dos principais que utilizam para comunicar no seu dia a dia, no executar das suas tarefas.

Também existe uma procura de esclarecimentos junto da gerência, que varia de acordo com as funções desempenhadas, onde cerca de 28% dos colaboradores escolheram este recurso como a sua primeira opção, e cerca de 50% consideraram-no entre as quatro principais, sugerindo, assim, uma significativa dependência da gerência.

Relativamente aos esclarecimentos diretos entre departamentos (figura 4), esta prática não é tão comum, mas, ainda assim, mais de 60% dos inquiridos classificaram esta opção como a quinta mais preferida numa escala de 0 a 10. Assim, este resultado indica que a partilha de conhecimento, entre os diferentes departamentos, acontece de forma regular.

Neste sentido, recomenda-se o desenvolvimento e a implementação de programas que promovam a comunicação de informações sobre decisões relevantes para os colaboradores. Tal abordagem aumentaria a confiança na liderança e na organização, e do mesmo modo, incentivaria boas práticas de comunicação vertical entre chefias e colaboradores, criando oportunidades para diálogo e *feedback* constante.

Uma outra medida que poderia ser implementada consiste na realização de reuniões regulares com *feedback* contínuo entre a gerência e entre supervisores de equipas (chefias intermédias) e entre as chefias e as suas equipas. A realização de reuniões, tanto formais como informais, de forma mais frequente, tende a facilitar a comunicação de informações, promovendo uma maior transparência e confiança, pois este tipo de encontros pode proporcionar um espaço seguro para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas preocupações e sugestões, reforçando a confiança na chefia e incentivando a partilha do conhecimento adquirido. Por fim, a realização regular de reuniões de *feedback* permitiria a colaboradores e a chefias ter a oportunidade de partilharem as suas opiniões sobre os processos de comunicação interna e sugerirem melhorias para este sistema ou para outros.

Proposta 2). Promoção da Comunicação e Colaboração entre Colegas

As práticas de comunicação frequente e de colaboração regular entre os colaboradores (e as equipas) de uma organização são essenciais para a satisfação e para a criação de uma cultura organizacional, baseada na confiança recíproca e num ambiente de trabalho mais coeso, capaz de gerar capital social e partilha de conhecimento.

Figura 5: Encontros Informais ou Eventos da Empresa

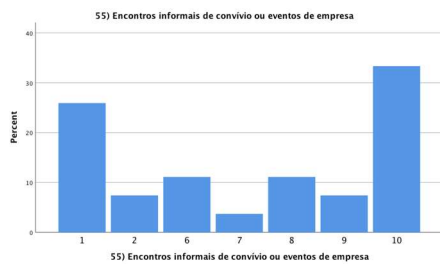


Figura 6: Participação em Reuniões entre departamentos

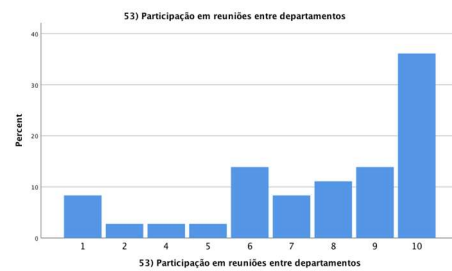
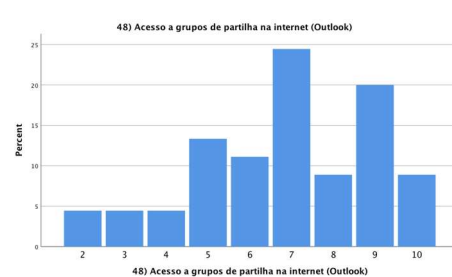


Figura 7: Ida a Reuniões Periódicas com Equipe ou Departamento



Figura 8: Acesso a grupos de partilha na internet (Outlook)



A análise das figuras apresentadas indica que, na BioAdvance, seria vantajoso incentivar a realização de reuniões de equipa e de departamentos, de forma mais frequente e regular, além de promover o acesso a grupos de partilha *online* (figuras 6, 7 e 8), dado que poucos colaboradores optaram por estas alternativas.

Mais de 20% dos inquiridos mencionaram que os encontros informais (figura 5) estão entre as suas principais preferências para a comunicação diária, enquanto a maioria (cerca de 30%) classifica esta opção com a nota 10, considerando-a menos importante. Isso sugere que alguns colaboradores preferem momentos formais para comunicar no dia a dia, enquanto outros valorizam a desmistificação das relações por meio de convívios, revelando assim duas abordagens distintas em relação à socialização e à partilha de conhecimento.

A figura 8 ilustra que o acesso a grupos de partilha na *internet* pode ser uma ferramenta facilitadora da comunicação entre os colaboradores, mas a concentração da maioria das respostas na opção 7 (com menos de 25%) indica que esta prática não é um dos principais canais de comunicação utilizados no quotidiano.

Para fomentar a coesão interna das equipas, propõe-se o desenvolvimento de atividades de *team-building* e colaboração em projetos conjuntos, promovendo interações que incentivem a partilha de conhecimento e reforcem o espírito de equipa.

Adicionalmente, a BioAdvance poderia implementar ferramentas de comunicação interna que favoreçam o conhecimento mútuo e a interação entre equipas e departamentos, contribuindo para uma cultura de cooperação e inovação. Por exemplo, a utilização de plataformas de colaboração, como o *Microsoft Teams*, poderia melhorar a comunicação entre equipas e departamentos, permitindo partilhas em tempo real e uma gestão mais eficaz da documentação.

Estabelecer programas de mentoria, nos quais colaboradores mais experientes orientem os mais novos, pode facilitar a transferência de conhecimento de forma estruturada, promovendo uma melhor integração dos novos membros e uma gestão mais eficiente dos colaboradores mais experientes. Além disso, a organização de eventos de *networking* interno para incentivar a partilha de ideias e experiências, assim como encontros regulares para promover a interação entre departamentos, poderia aumentar a troca de conhecimento entre os colaboradores.

Proposta 3). Melhoria da Clareza e Pontualidade na Comunicação Interna e Centralização e Acessibilidade da Informação

As práticas de comunicação eficazes são fundamentais para o bom desempenho das equipas e da organização, bem como para uma transferência eficiente de conhecimento.

Os resultados do questionário revelaram que a falta de clareza da informação é uma das principais dificuldades enfrentadas na BioAdvance. Assim, é importante implementar medidas que ajudem a mitigar esta questão, uma vez que a falta de clareza pode levar a erros na execução das tarefas e, conseqüentemente, diminuir a confiança.

Figura 9: Correio Eletrónico ou E-mail

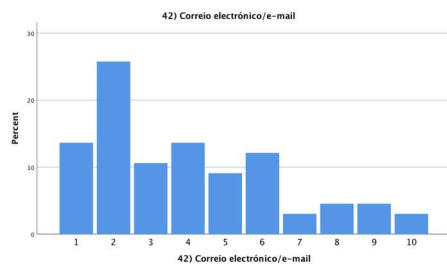


Figura 10: Consulta de Aplicações ou de Plataforma intranet da empresa

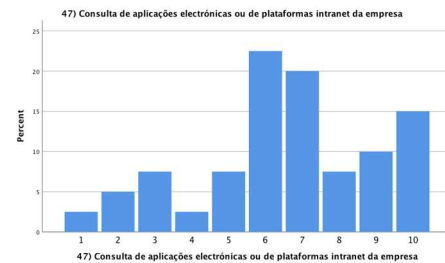


Figura 11: Afixação de informação em quadros ou placards colocados em espaços comuns

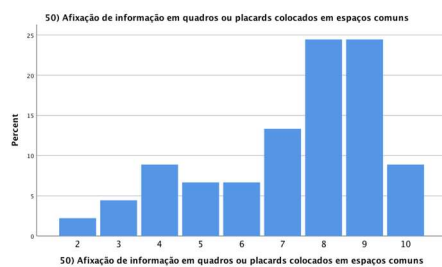
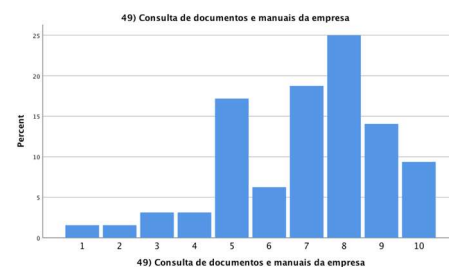


Figura 12: Consultas de documentos e manuais da empresa



Com base na figura 9, um dos principais métodos de envio de informação é através do *e-mail*, com cerca de 15% dos colaboradores a identificarem-no como a principal forma de comunicação e, cerca de 25% consideram a segunda opção, especialmente quando relacionada com o envio de circulares ou documentos importantes. Esta prática dificulta o acesso à informação e, quando a informação é enviada pela empresa e não é devidamente armazenada, corre-se o risco de se perder ou de se tornar pouco acessível.

Na figura 10 observa-se que cerca de 40% dos colaboradores classificaram as aplicações consultadas, na ordem de importância entre as opções seis e sete. O mesmo padrão é evidente nas figuras 11 e 12, que indicam que o acesso e a divulgação de informação são considerados aspetos que necessitam de mais desenvolvimento, uma vez que estão entre as práticas menos relevantes e utilizadas no dia a dia dos colaboradores, apesar da sua extrema importância.

Com base nos resultados das análises estatísticas do capítulo anterior e na interpretação das figuras, torna-se claro que é necessário criar medidas específicas e investir neste aspeto, a fim de estabelecer mecanismos que mantenham todos os colaboradores informados e atualizados com informações mais acessíveis.

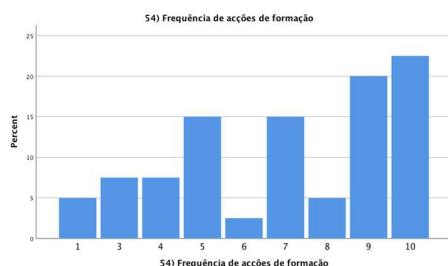
Para melhorar esta situação, propõe-se o desenvolvimento de uma base de dados centralizada e acessível que inclua o organigrama, instruções, manuais, normas, objetivos e informações sobre procedimentos. Esta base de dados permitiria que os colaboradores consultassem a documentação atualizada e relevante para a execução das suas funções, além de poderem dar as suas sugestões, incentivando assim a participação e o envolvimento dos colaboradores. Para tal, é crucial criar e atualizar continuamente esta documentação, garantindo que as informações são regularmente analisadas e que todas as alterações são comunicadas a todos os colaboradores em tempo útil.

Como exemplos de documentos a desenvolver, sugere-se a elaboração de um Manual de Acolhimento, um Código de Ética e Conduta, um Manual de Descrição de Funções e Procedimentos, bem como a implementação e afixação de circulares internas em locais estratégicos na empresa.

Proposta 4). Resposta às Necessidades de Formação

As lacunas na avaliação das competências dos colaboradores podem afetar negativamente o seu desempenho e, consequentemente, impactar os indicadores de produtividade da organização, caso não sejam tratadas através de um programa de formação contínua, assim como estratégias eficazes de atração e retenção de talentos. Por isso, a formação contínua é fundamental para garantir uma atualização regular das competências dos colaboradores.

Figura 13: Frequência de ações de Formação



Na figura 13, pode-se observar que alguns colaboradores identificam as oportunidades de formação como uma ferramenta privilegiada para aceder a conteúdos que os ajudem a melhorar o desempenho nas suas tarefas diárias.

Desta forma, recomenda-se uma divulgação mais frequente e sistemática dos programas de formação contínua *On the Job*, que já fazem parte das práticas diárias da empresa. Além disso, é crucial desenvolver materiais de apoio, como planos, planificações e avaliações, para otimizar a gestão do conhecimento e promover o progresso da aprendizagem, especialmente entre os novos talentos.

Dada a necessidade de transmitir informações oralmente na empresa, em particular nas equipas de produção, onde a clareza e a objetividade na comunicação são essenciais durante a passagem de turno, é importante investir em formação e em atividades de *teambuilding*. Estas iniciativas contribuirão para que os colaboradores melhorem a sua capacidade de transmitir e receber informações de maneira clara e concisa.

Para fomentar uma maior participação dos colaboradores no planeamento das formações anuais, deve ser elaborado um plano anual que inclua um levantamento das necessidades de formação de todos, assegurando assim que as expectativas da gerência e das chefias estejam alinhadas com as dos colaboradores.

Conclusões e Limitações do Estudo

Este estudo demonstra que o capital social e a gestão do conhecimento desempenham papéis complementares na promoção de uma comunicação interna eficaz e na inovação organizacional. Dado o rápido crescimento da BioAdvance – The Next Generation, Lda., é fundamental implementar estratégias de gestão do conhecimento que facilitem a integração de novos colaboradores e fortaleçam as redes de confiança, essenciais para o capital social da organização.

Recomenda-se assim à empresa a adoção de práticas regulares de comunicação que incentivem a partilha de conhecimento, bem como a criação de mecanismos formais e informais para integrar novos colaboradores (Kouvonen et al., 2006). Esses mecanismos podem incluir sessões de acolhimento, manuais de procedimentos e redes de apoio entre colaboradores, de acordo com as orientações de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre gestão do conhecimento. O estudo evidencia que o capital social cognitivo (confiança e reciprocidade) e o capital social estrutural (redes de interação) estão fortemente associados à transferência de conhecimento.

Este facto indica que o desenvolvimento de práticas, com recurso às tecnologias de informação (Cardoso, 2000) promovem a confiança e a cooperação, não só para melhorar a coesão social, mas também de forma a aumentar a capacidade de inovação da empresa, como sublinhado por Putnam (2000). Os dados analisados destacam a importância do capital social nas equipas de trabalho, da confiança vertical (nas chefias) e horizontal (entre pares), e da satisfação das necessidades de informação e comunicação para uma gestão eficiente do conhecimento (Lemos e Joia, 2006). No entanto, os desafios relacionados com o acesso à informação indicam a necessidade de maior investimento em estruturas formais de comunicação e em atividades de socialização organizacional, para otimizar a transferência de conhecimento e melhorar o desempenho da empresa (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Do ponto de vista teórico, os estudos abordados sugerem que o capital social tem um impacto crucial no desempenho organizacional, o que se aplica também à BioAdvance. Para além disso, a confiança entre colaboradores e na liderança é fundamental para uma partilha eficaz de conhecimento, promovendo um ambiente de colaboração e apoio mútuo (Cerdeira, 2010).

Deste modo, as propostas apresentadas visam melhorar a comunicação interna, aumentar a eficiência, bem como a satisfação dos colaboradores. Ou seja, a implementação destas iniciativas poderá fortalecer a confiança nas equipas, na liderança e na organização como um todo, além de melhorar as práticas de partilha de informação e conhecimento. Isto é especialmente relevante numa empresa em rápido crescimento, onde muitos colaboradores têm pouca experiência e a contratação de novos funcionários é uma prática contínua, necessária para atender ao setor em que a BioAdvance está inserida, que é altamente competitivo e de carácter inovador.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. Os dados recolhidos dizem respeito apenas à BioAdvance, sem incluir outras empresas com as quais se pudesse estabelecer comparações. Além disso, há uma escassez de estudos sobre capital social em ambientes de trabalho.

Para futuras investigações, seria interessante realizar entrevistas que explorem mais profundamente os aspetos abordados, a fim de identificar soluções mais concretas para as necessidades específicas identificadas.

Bibliografia

- Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1), 3-9.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management Systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Almeida, A. R. & Botelho, D. (2006). Construção de questionários. Em Botelho, D. & Zouain, D. *Pesquisa Quantitativa em Administração*. Atlas, 90-108.
- Anderson, C. J., & Tverdova, Y. V. (2003). Corruption, political allegiances, and attitudes toward government in contemporary democracies. *American Journal of Political Science*, 47(1), 91–109. <https://doi.org/10.1111/1540-5907.00007>
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the ‘Bottom of the Pyramid’: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813–842.
- <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01062.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batarseh, F. S., Daspit, J. J., & Usher, J. (2017). The collaboration capability of global virtual teams: relationships with functional diversity, absorptive capacity, and innovation. *International Journal of Innovation Management Science and Engineering Management*, 13(1) 1-10. <https://doi.org/10.1080/17509653.2016.1275865>
- Bioadvance. (2024). <https://bioadvance.pt/- site>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. Em Bonvin, F., Bourdieu, P., Chapoulie, J-M., Dannepond, G., Haddab, M., Haddab, Z. & Oeuvarard, F., *Actes de la recherche en sciences sociales. L’institution scolaire*, 30(1), 3-6.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of theory and research for the Sociology of Education*, Greenwood.

- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem organizacional. *Psycologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. (Tese de doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191-211. <http://hdl.handle.net/10400.12/5412>
- Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_5
- Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616 (1). <https://doi.org/10.1177/0002716207311877>
- Cerdeira, J. P. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais. *Exedra*, 3, 125-134.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. (2011). Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra*, 1, 127-138.
- Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial*. Saraiva Educação S.A.
- Chiu, C-M., Hsu, M-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3) 1872-1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Chua, A. (2002). The influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (4), 375-392. <https://doi.org/10.1108/14691930210448297>
- Claridge, T. (2018) Criticisms of social capital theory: and lessons for improving practice. *Social Capital Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8008320>
- Clarke, R., Chandra, R., & Machado, M. (2016). SMEs and social capital: Exploring the brazilian context. *European Business Review*, 28(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0065>

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (2), 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

Cook, K. S., & Cooper, R. M. (2003). Experimental studies of cooperation, trust, and social exchange. Em E. Ostrom & J. Walker (Ed), *Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research* (pp. 209–244). Russell Sage Foundation.

Correia, P. M. A. R. C., Mendes, I. O., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do conhecimento e da inovação: Determinantes da competitividade organizacional – Um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. *Revista Estudo & Debate*, 25(1), 192–215. <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v25i1a2018.1611>

Cunha, M. P. E., Rego, A., Campos E Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2015). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.

Davenport, S., & Daellenbach, U. (2011). Belonging to a virtual research centre: Exploring the influence of social capital formation processes on member identification in a virtual organization. *British Journal of Management*, 22(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00713.x>

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Campus.

Davenport, T., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital*. Elsevier.

Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. Edições Sílabo.

Dodgson, M. (1993) Organizational Learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069301400303>

Doh, S., & Acs, Z. J. (2010). Innovation and social capital: A cross-country investigation. *Industry & Innovation*, 17(3), 241–262. <https://doi.org/10.1080/13662716.2010.491793>

Drucker, P. (2003). *Sociedade pós-capitalista*. Pioneira Thomson Learning.

Duncan, R., & Weiss, A. (1979). *Organizational learning: Implications for organizational design*. Research in Organisational Behavior Press.

Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2–23. <https://doi.org/10.1093/oxrep/gox003>

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276. <https://doi.org/10.2307/41165954>

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: Uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

Grant, K. A. (2007). Tacit Knowledge Revisited – We can still learn from polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.

Grichanik, M. (2014). *The effects of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams* (Tese de Mestrado). University of South Florida.

Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102. <https://doi.org/10.1111/radm.12002>

Gupta, B., & Singh, A. (2017). Predicting employee engagement, knowledge sharing & OCB. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 675-688. <https://www.jstor.org/stable/26536427>

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365. <https://doi.org/10.1108/14691930010378340>

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1-10. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>

Harpham, T., Grant, E., & Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Oxford University Press*, 17(1) 106-111. <https://doi.org/10.1093/heapol/17.1.106>

Joia, L. (2007). Strategies for information technology and intellectual capital: Challenges and opportunities. IGI Global, 1-15. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-081-3>

Kawachi, I., Kim, D., Coutts, A., & Subramanian, S. V. (2004). Comentário: Reconciliando astrês contas do capital social. *International Journal of Epidemiology*, 33, 682-690. <https://doi.org/10.1093/ije/dyh093>

Kolb, D. A. (1984) *Experimental Learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Inc.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Väänänen, A., Heponiemi, T., Elovainio, M., Ala-Mursula, L., Virtanen, M., Pentti, J., Linna, A., & Vahtera, J. (2007). Job strain and adverse health behaviors: The finnish public sector tudy. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(1), 68-74. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31802db54a>

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox T., Virtanen, M., Pentti, J., Cox, S. J. & Wilkinson, R. G. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-6-251>

Lang, J. C. (2004). Social context and social capital as enablers of knowledge integration. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 89-105.

Larguesa, A. (2024, 19 de Janeiro). BioAdvance investe 22 milhões em fábrica de biocombustíveis na Figueira da Foz. *Eco*. <https://eco.sapo.pt/2024/01/29/bioadvance-investe-22-milhoes-em-fabrica-de-biocombustiveis-na-figueira-da-foz/>

Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: Um estudo exploratório. *Gestão da Produção*, 19(2), 233-246.

Luís, C. S. N. (2012). *Os determinantes da Perfomance das Equipas*. (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman, 4.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100
- Murphy, L., Huggins, R., & Thompson, P. (2016). Social capital and innovation: A comparative analysis of regional policies. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(6), 1025–1057. <https://doi.org/10.1177/0263774X15597448>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nelson, K. M., & Coopridge, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409-432. <https://doi.org/10.2307/249562>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Neves, P. M. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 3-19. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Pinho, D. F. R. (2017). *Conflito nos grupos e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal* (Tese de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Pridmore, P., Thomas, L., Havemann, K., Sapag, J. & Wood, L. (2007) Social capital and healthy urbanization in a globalized world. *Journal of Urban Health*, 84(3) 130-143. <https://doi.org/10.1007/s11524-007-9172-8>
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7>

- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Putnam, R. D., & Borko, H. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? *Educational Researcher*, 29(1), 4-15. <https://doi.org/10.3102/0013189X029004004>
- Rafael, E. S. S. C. (2020). The impact of social capital on innovation. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/67096/1/Elad.pdf>
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. *Innovar*, 26(59), 21-34.
- Rodrigues, C. S. (2024). Inovação como diferencial competitivo nas organizações do conhecimento. *Revista Tópicos*, 1, 5-7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10888972>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Shortt, S. E. D. (2004). Making sense of social capital, health and policy. *Health Policy*, 70(1), 11-22. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2004.01.007>
- Silva, I., & Spitz, R. (2009). A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. *Actas de Diseño*, 7, 213-217.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Collaborative innovation in the public sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-14.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-62. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Strauhs, F., Pietrovski, E., Santos, G., Carvalho, H., Pimenta, R., & Penteado, S. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Aymará Educação.

- Sundquist, K., & Yang, M. (2007). Linking social capital and self-rated health: a multilevel analysis of 11,175 men and women in Sweden. *Health Place*, 13(2), 324-334. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2006.02.002>
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650–667. <https://doi.org/10.1093/ije/dyh013>
- Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 2–18. <https://doi.org/10.1108/13673270910942718>
- Tomlinson, M. (2017). Forms of graduate capital and their relationship to graduate employability. *Education+ Training*, 59(4), 338-352. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090>
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.5465/257085>
- Turban, E., Werherbe, J. C., McLean, E., & Leidner, D. E. (2010). *Tecnologia da informação para gestão: Transformando os negócios na economia digital*. Bookman.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15, 225-249. <https://doi.org/10.1093/WBRO%2F15.2.225>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zheng, M., Zhu, X. P., & Yanh, J. (2010). The influence of the team climate on team innovation performance: An empirical study based on Chinese high technology innovation teams. *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.380>

Anexos

Anexo 1:

QUESTIONÁRIO							
1) Estado civil: ☐ Solteiro ☐ Casado ou união de facto ☐ Divorciado ou separado ☐ Viúvo							
2) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino 3) Idade: _____ (Anos)							
4) Habilitações literárias: ☐ Ensino Básico (9º ano) ☐ Ensino Secundário (12º ano) ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação / Mestrado							
5) Empresa onde trabalha: _____							
6) Há quantos anos trabalha na empresa? _____ (Nº anos) 7) Que posição ocupa na empresa? _____							
8) Que departamento integra? ☐ Produção ☐ Manutenção ☐ Laboratório ☐ Logística ☐ Administrativo							
1ª PARTE: As questões que se seguem referem-se às opiniões das pessoas sobre os <i>relacionamentos no local de trabalho</i>, pelo que não há respostas correctas ou incorrectas. Para cada afirmação, assinala com um círculo o número que melhor representa a sua opinião de acordo com a seguinte chave:							
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Nem discordo, nem concordo	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração.						1 2 3 4 5 6 7
2	As chefias revelam preocupação com os nossos direitos laborais.						1 2 3 4 5 6 7
3	Temos uma atitude do tipo "estamos todos no mesmo barco".						1 2 3 4 5 6 7
4	Na nossa secção de trabalho, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
5	As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas.						1 2 3 4 5 6 7
6	Na nossa secção de trabalho, as pessoas apoiam-se nas ideias uns dos outros para produzirem o melhor resultado possível.						1 2 3 4 5 6 7
7	Na nossa secção de trabalho, as pessoas cooperam entre si para ajudarem a desenvolver e aplicar novas ideias.						1 2 3 4 5 6 7
8	Podemos confiar na nossas chefias.						1 2 3 4 5 6 7
9	Tenho o tempo e as oportunidades necessárias para receber e para partilhar conhecimento com outras pessoas.						1 2 3 4 5 6 7
10	Tenho facilidade em partilhar verbalmente o conhecimento que possuo.						1 2 3 4 5 6 7
11	Sinto-me à vontade para partilhar informações e conhecimentos com os meus colegas.						1 2 3 4 5 6 7
12	Sei exactamente quem são as pessoas na empresa que possuem os conhecimentos específicos que me podem ajudar à realização do meu trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
13	Tenho acesso às pessoas que possuem o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.						1 2 3 4 5 6 7
14	A empresa reconhece e recompensa os bons resultados do trabalho realizado em equipa.						1 2 3 4 5 6 7
15	Quando preciso de adquirir um conhecimento específico, a empresa indica-me um especialista para me auxiliar.						1 2 3 4 5 6 7
16	Quando preciso de algum conhecimento sobre as coisas, a empresa dá-me os incentivos para que eu o procure junto dos outros funcionários.						1 2 3 4 5 6 7
17	São as pessoas da empresa que possuem a maior parte do conhecimento das coisas.						1 2 3 4 5 6 7
18	Ter experiência nas tarefas e conhecimento das coisas não dá poder nesta empresa.						1 2 3 4 5 6 7
19	A cultura da empresa favorece o querer fazer perguntas aos colegas sobre o trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
20	As minhas chefias e os meus colegas valorizam as ideias que apresento com base no meu conhecimento, mesmo quando não tenho a informação suficiente para as desenvolver.						1 2 3 4 5 6 7
21	O meio que mais utilizo para interagir com as pessoas na empresa com conhecimentos importantes para o meu trabalho é a conversa pessoal.						1 2 3 4 5 6 7
22	Confio nos meus colegas de trabalho (ou minha equipa de trabalho).						1 2 3 4 5 6 7
23	Confio na minha chefia directa.						1 2 3 4 5 6 7
24	Confio na minha empresa.						1 2 3 4 5 6 7
25	Tenho dificuldades em obter a informação ou os esclarecimentos que preciso para realizar as minhas tarefas.						1 2 3 4 5 6 7
26	A informação ou os esclarecimentos que obtenho para realizar as minhas tarefas não são claras.						1 2 3 4 5 6 7
27	A informação ou os esclarecimentos que me comunicam para realizar as minhas tarefas chegam tarde.						1 2 3 4 5 6 7
28	Fico com dúvidas depois de receber a informação ou os esclarecimentos que me comunicam.						1 2 3 4 5 6 7
29	Sinto falta de informação e de instruções para realizar as minhas tarefas.						1 2 3 4 5 6 7
30	Quando me dão informação, sinto necessidade de a clarificar para ter a certeza do que me dizem.						1 2 3 4 5 6 7
31	Não é fácil obter a informação que preciso para executar algumas tarefas.						1 2 3 4 5 6 7

32	A informação que vem de cima não me chega a tempo.	1 2 3 4 5 6 7
33	Há informação contraditória a circular pelos membros da equipa.	1 2 3 4 5 6 7
34	Preciso de mais instruções escritas.	1 2 3 4 5 6 7
35	É dada muita informação sem interesse ou sem utilidade.	1 2 3 4 5 6 7
36	Preciso de formação para desempenhar melhor as minhas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
37	As reuniões com as chefias são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
38	As conversas com os meus colegas são importantes para desempenhar melhor as minhas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
39	Sei a quem me dirigir quando preciso de obter algum esclarecimento ou informação para realizar o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
40	Sinto falta de informação pra realizar algumas tarefas do meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7

41 Ordene por ordem de importância (de 1 a 10) os seguintes meios de comunicação (fontes de informação) para a realização das suas tarefas no dia a dia, marcando com o número (1) a fonte mais importante, com o número (2) a segunda mais importante e com (10) a última (aquela que é menos importante):

- ☐ Telefone/Telemóvel
- ☐ Correio electrónico/e-mail
- ☐ Esclarecimentos por contactos directos com o supervisor da equipa
- ☐ Esclarecimentos por contactos directos com o director de departamento
- ☐ Esclarecimentos por contactos directos com a gerência
- ☐ Esclarecimentos informais com os membros da minha equipa
- ☐ Consulta de aplicações electrónicas ou de plataformas intranet da empresa
- ☐ Acesso a grupos de partilha na internet (Outlook)
- ☐ Consulta de documentos e manuais da empresa
- ☐ Afixação de informação em quadros ou placards colocados em espaços comuns
- ☐ Caixas de sugestões
- ☐ Ida às reuniões periódicas com a sua equipa ou com o seu departamento
- ☐ Participação em reuniões entre departamentos
- ☐ Frequência de acções de formação
- ☐ Encontros informais de convívio ou eventos de empresa
- ☐ Outros, quais?

IIª PARTE: As afirmações que se seguem referem-se à sua satisfação com a empresa onde trabalha. Em relação a cada afirmação, assinala com um círculo o número que melhor representa a sua opinião de acordo com a seguinte chave:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Um pouco satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito

42	Satisfação com o sistema de comunicação da empresa	1 2 3 4 5 6 7
43	Satisfação com o sistema de formação da empresa	1 2 3 4 5 6 7
44	Satisfação com a minha equipa de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
45	Satisfação com o supervisor ou com a chefia directa.	1 2 3 4 5 6 7
46	Satisfação com a carreira na organização onde trabalha.	1 2 3 4 5 6 7
47	Satisfação com a organização onde trabalha.	1 2 3 4 5 6 7

48 Apresente sugestões para melhorar os procedimentos de acesso a informação (ou a comunicação) dentro da empresa:

49 Apresente sugestões para melhorar a qualidade do trabalho dos colaboradores, das equipas ou dos departamentos da empresa:

Terminou o questionário. Obrigado pela sua colaboração.

