Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

O Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional:

Estudo de caso na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Azambuja

Sofia Helena Feliciano Martins

Santarém

2022

Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

O Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional:

Estudo de caso na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Azambuja

Sofia Helena Feliciano Martins

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação da Profª. Especialista Marta Correia Sampaio.

Santarém

2022

Agradecimentos

O cansaço extremo e a ansiedade constante estiveram presentes em todo este ciclo que colocou à prova a minha resiliência principalmente pelas circunstâncias temporais em que decorreu.

Trabalhar e estudar em simultâneo é de facto, um grande desafio. Contudo, pareceu-me ainda mais aliciante embora pouco sensato, embarcar nesta aventura enquanto decorria a procura por uma nova oportunidade laboral e realização de uma pós-graduação. O desafio parecia grande mas possível, e foi. Hoje, terminada a pós-graduação com sucesso e a colaborar na organização ambicionada, início a minha dissertação que foi possível realizar não apenas pela certeza de que estaria a dar o melhor de mim, mas por todos aqueles que me rodeiam e que me transmitem a garra necessária nesta luta diária.

Começo por agradecer aos meus pais que me garantiram um apoio incondicional e a força necessária para acreditar que seria possível a concretização de tantos sonhos em simultâneo.

À minha irmã, que me ensinou a ser a irmã mais nova sem medo de arriscar e que sem saber, despertou em mim tão grande amor que aguarda ansiosamente o nascimento de uma sobrinha.

À minha amiga, Catarina Costa, o meu profundo agradecimento pela paciência, apoio e força que me proporcionou não só no decorrer deste processo, mas durante os últimos 20 anos em que tivemos o privilégio de crescer lado a lado.

Quero agradecer em especial ao meu namorado que, para além de tornar o meu mundo num local mais bonito de viver, me ensinou a acreditar que nem todos os dias são bons mas que há algo de bom todos os dias. A ele, agradeço-lhe por todo o amor, carinho, admiração e serenidade.

Por último, mas não menos importante, agradeço à Professora Marta Sampaio pela sua disponibilidade, conhecimento e presença na orientação deste trabalho.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal investigar a influência da gestão do conhecimento no desempenho das organizações. Para tal, foi realizado um estudo quantitativo e qualitativo com base num inquérito online aplicado a uma amostra de 30 colaboradores da CCAM de Azambuja e numa entrevista exploratória realizada ao presidente do conselho de administração desta organização. Realizada a análise, os resultados obtidos expressam que uma correta gestão do conhecimento impacta positivamente o desempenho dos colaboradores e os seus resultados. Por conseguinte, e fundamentado com a revisão de literatura realizada neste estudo, a melhoria do desempenho dos colaboradores instiga a melhoria do desempenho da organização numa premissa de causa-efeito em que a mesma promove a boa execução das demais perspetivas inclusas na avaliação de desempenho das organizações. presente estudo, contribuiu assim para a compreensão da importância das práticas de gestão do conhecimento implementadas no seio de uma organização e do contributo significativo que impelem no desempenho das organizações.

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento, Desempenho, Colaboradores, Organizações.*

Abstract

The main objective of this study is to investigate the influence of knowledge management on the performance of organizations. To this end, a quantitative and qualitative study was carried out based on an online survey applied to a sample of 30 employees of CCAM in Azambuja and on an exploratory interview with the chairman of the board of director of this organization. After carrying out the analysis, the results obtained show that a correct management of knowledge positively impacts the performance of employees and their results. Therefore, and based on the literature review, improving the performance of employees instigates the improvement of the organization's performance in a cause-effect premise, which it promotes the good execution of the other perspectives included in the performance evaluation of organizations. The present study contributed to the understanding of the importance of knowledge management practices implemented within an organization and the significant contribution to the performance of organizations.

Keywords: *Knowledge management, Performance, Employees, Organizations.*

ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

KPI – *Key Performance Indicator*

KRI – *Key Risk Indicator*

PI – *Performance Indicator*

RI – *Result Indicator*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ROE – *Return On Equity*

EVA – *Economic Value Added*

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

SMART – *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO **1**

2. REVISÃO DE LITERATURA **4**

2.1. Conhecimento 4
2.2. Aprendizagem organizacional 6
2.3. Gestão do conhecimento 7
2.4. Norma ISO 30401 9
2.5. Modelos de gestão do conhecimento 10
2.6. A partilha do conhecimento 14
2.7. Desempenho organizacional 14
2.8. Estratégia organizacional 22
2.9. Tomada de decisão 26
2.10. Indicadores de desempenho 27
2.11. BSC 29

3. ESTUDO DE CASO **33**

3.1. Introdução e apresentação da CCAM 33
3.2. Modelo de gestão do conhecimento na CCAM de Azambuja 34
3.3. Desempenho da Organização e indicadores da sua performance 36

4. METODOLOGIA **39**

4.1. Questões de pesquisa e objetivos gerais 39
4.2. Modelo de investigação e hipóteses 39
4.3. Procedimento 40
4.4. Amostra 42
4.5. Tratamento da informação 42
4.6. Procedimentos estatísticos utilizados 42

5. ANÁLISE DE RESULTADOS **46**

5.1. Caracterização sociodemográfica da amostra 46
5.2. Análise da consistência interna 46
5.3. Análise fatorial exploratória 47
5.4. Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da CCAM de Azambuja 56

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS **61**

7. CONCLUSÕES **67**

7.1. Limitações e estudos futuros 69

Referências Bibliográficas **71**

Anexos **79**
Anexo 1. Instrumento de Pesquisa - Questionário 79
Anexo 2. Instrumento de Pesquisa – Entrevista 85

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Spender Levels 12
Figura 2 - Conceito "Ba" 13
Figura 3 - Mapas e linhas estratégicas de empresa 21

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Concordância em percentagem da relação positiva entre a Criação do conhecimento e o desempenho das funções 50
Gráfico 2 - Concordância em percentagem da relação positiva entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores 54

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perspetiva financeira 17
Tabela 2 - Perspetiva do cliente 18
Tabela 3 - Perspetiva dos processos internos 19
Tabela 4 - Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento 20
Tabela 5 - Indicadores de desempenho da CCAM de Azambuja 37
Tabela 6 - Classificação de valores de KMO 43
Tabela 7 - Estatística de consistência interna de grupos 47
Tabela 8 - Tabela de frequências - "Considero que a realização das formações acerca de produto me permite um melhor desempenho na comercialização dos mesmos" 48
Tabela 9 - Tabela de frequências - "Considero que a realização das formações acerca de políticas e procedimentos me permite um melhor desempenho das minhas funções" 49
Tabela 10 - Tabela de frequências - "As ações de formação sobre a utilização da plataforma Microsoft Teams facilitam o desempenho das minhas tarefas diárias" 49
Tabela 11 - Correlação entre a valorização e a utilização das plataformas de armazenamento online 51
Tabela 12 - Correlação entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores 52
Tabela 13 - Tabela de frequências - "A realização dos debates semanais na agência onde me encontro permite um melhor foco de equipa nos objetivos propostos" 53
Tabela 14 - Tabela de frequências - "Sinto que debater ideias ou perspetivas com os meus colegas de agência permite um melhor entendimento ou compreensão em relação aos temas abordados" 53
Tabela 15 - Tabela de frequências – "Considero que as reuniões gerais de colaboradores permitem conceber novas ideias e estratégias em prol dos objetivos proposto" 54
Tabela 16 - Correlação entre a Utilização do conhecimento e a Avaliação de desempenho dos colaboradores 55
Tabela 17 - Questões presentes na entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração 56

Tabela 18 - Avaliação das hipóteses em estudo 64

1. INTRODUÇÃO

Num paradigma em que as alterações do mercado são constantes e imprevisíveis, a luta pela subsistência e pela distinção tem conduzido a que as organizações procurem posicionar-se estrategicamente face aos seus concorrentes, de forma que a sua diferenciação e estratégia lhes permita obter vantagens competitivas face aos mesmos. Deste modo, a forma como as organizações se posicionam e como se afirmam no que toca ao seu desempenho, tem sido progressivamente foco de estudo. Estudo este incide em elementos e características intrínsecas às empresas, nomeadamente o conhecimento, a sua gestão e os seus impactos no desempenho interno organizacional.

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas e tem como objetivo principal compreender de que modo pode a gestão do conhecimento impactar o desempenho das organizações, positiva ou negativamente, sendo que neste caso, a investigação ocorre sob uma instituição bancária que se assume como dinamizadora das economias locais.

Assumindo os recursos humanos, a produtividade e a eficiência como valor acrescentado das organizações, que têm dado especial relevância à relação com os colaboradores, com fim à obtenção de um melhor desempenho organizacional e consequentemente, melhores resultados financeiros (Weisberg & Dent, 2016), melhorar o desempenho e conquistar vantagem competitiva face aos seus concorrentes traduz-se nos dois objetivos primordiais das organizações, sendo que para tal, revela-se necessário uma reinvenção e inovação por parte dessas organizações de modo a potenciar da forma mais vantajosa o conhecimento da qual são detentoras (Alfenas et al., 2020).

Segundo Muririua (2006), a gestão do conhecimento apresenta-se como um meio de agregar valor à qualidade dos dados contidos numa organização, com o propósito de potenciar a criação, partilha e aplicação do conhecimento nas mesmas.

As práticas de gestão do conhecimento, direcionadas para a criação, retenção, dissipação, partilha e utilização, promovem o desenvolvimento organizacional, potenciando o seu desempenho e ganho de vantagem competitiva (Byukusenge et al., 2016), tornando-se assim imprescindível às empresas a implementação dessas práticas em prol da sua sobrevivência.

Com foco na utilização do conhecimento como recurso estratégico, são vários os modelos de gestão do conhecimento e suas adaptações que surgem na literatura com o objetivo de direcionar as organizações a conceber estratégias de conhecimento em auxilio do seu desempenho, como é o caso do modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) que nos apresentam um modelo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento

explícito, permitindo a sua partilha e passagem de conhecimento individual para conhecimento de grupo e posteriormente conhecimento organizacional.

Esta partilha, influenciada por fatores como as oportunidades, motivação e cultura organizacional, revelam-se a chave para a gestão do conhecimento tácito no seio de uma organização, influenciando diretamente o desempenho organizacional que, segundo Norton e colaboradores (2019), pode ser medido através da ferramenta mais célebre entre as organizações intitulada de *Balanced Scorecard (BSC).*

Este sistema, com foco na melhoria e evolução das organizações, permite medir mediante indicadores de quatro perspetivas e dimensões distintas, o desempenho das organizações no passado perspetivando o desempenho futuro.

Avaliar o desempenho e aplicar métodos de melhoria para o futuro tornou-se prioridade na gestão das organizações, permitindo determinar a sua estratégia no mercado onde se inserem. A estratégia organizacional, sendo mais ou menos defensiva, contempla variáveis imprescindíveis e capazes de alavancar o desempenho da organização, como é o caso do capital intelectual, partilha do conhecimento, produtividade, vantagem competitiva e a inovação.

Assim, sendo o objetivo geral deste estudo compreender a relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho da organização, utilizou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa para aferir a perceção dos colaboradores de uma organização face aos temas da gestão do conhecimento e suas implicações no dia a dia organizacional.

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos distintos. No primeiro capítulo introduz-se a problemática em estudo e as questões que alavancaram a realização desta investigação. No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura onde se abordam temas e modelos respeitantes à gestão do conhecimento e ao desempenho organizacional. O terceiro capítulo aborda o estudo de caso, onde é identificada e caracterizada a organização em estudo quanto à sua estrutura, modelo de gestão do conhecimento e indicadores do seu desempenho. Segue-se a metodologia utilizada no quarto capítulo, onde consta a questão de pesquisa, os objetivos da mesma e a forma como os mesmos foram recolhidos. No quinto capítulo, acontece a análise dos resultados abordados e recolhidos na fase anterior que nos levam ao sexto capítulo, onde se discutem esses mesmos resultados. No sétimo e último capítulo, apresentam-se as conclusões, limitações e considerações para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conhecimento

Com o objetivo de compreender como se exerce o conhecimento, é necessária uma abordagem preliminar aos conceitos básicos que permitem a sua criação pois os mesmos são frequentemente confundidos logo a sua distinção deve ser clara e singular. São estes os termos "Dados", "Informação" e "Conhecimento".

Aos dados, dizem respeito o conjunto de factos discretos, isto é, descrevem apenas um detalhe do evento, não permitindo que seja realizada qualquer interpretação acerca da sua importância ou significado. Estes, constituindo-se como factos objetivos que caracterizam um acontecimento e ausentes de contextualização, são de simples observação e facilmente quantificados e transferíveis (Tavares, 2008).

O conceito de informação proveniente do latim *information, onis* ("delinear, conceber ideia"), é resultante do tratamento e organização de um conjunto de dados e também do valor que a mesma representa para quem o receciona (Yuexiao, 1988). Assim, para que um aglomerado de dados possa, de certa forma, representar informação, é imprescindível a existência da atribuição do algum significado a esses mesmos dados através de mediação humana. Sendo que é esta relação compreendida que constitui a informação, que ainda podemos distinguir de conhecimento, na medida em que este se pode traduzir na informação organizada em função do enquadramento e do julgamento de valores.

Quanto ao conhecimento, Davenport (1998), considera-o como a combinação de informação com a experiência, contexto, interpretação e ponderação, isto é, a congregação de informações que caracterizam um dado certo saber no que se refere a um determinado assunto, através da interpretação de dados e informação.

O conhecimento é ainda considerado por Nonaka e Takeuchi (1997), como uma dinâmica humana capaz de justificar as convicções pessoais com respeito à autenticidade, ou seja, este é capaz de expressar sabedoria que advém das perspetivas da personalidade de um determinado individuo, aplicando a informação a um trabalho ou resultado específico (Crawford 1994).

Seguindo a linha de pensamento dos autores anteriormente referidos, este termo dinâmico a que chamamos de conhecimento depende, segundo Duarte (2017), de tempo e espaço, sendo que se o mesmo não for aplicado num contexto real, não passa de mera informação.

Assim, esta combinação de informação, experiência e valores, de difícil estruturação e transferência, pode proporcionar a inclusão de novos proveitos organizacionais, devendo as organizações fomentar a criação e transferência de conhecimento no seio de toda a estrutura com o propósito de promover um aperfeiçoamento do negócio, pois segundo Porter (1989), o conhecimento constitui a única vantagem competitiva que promove diferenciação.

Para Nonaka e Konno (1998) existem duas formas de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para o autor, estes dois tipos de conhecimento, distinguem-se quanto à sua facilidade ou dificuldade em expressar o conhecimento de modo que o mesmo seja alcançável a um determinado conjunto de indivíduos. Quando falamos em conhecimento explícito, referimo-nos ao conhecimento que é disseminado de um modo formal, podendo ser adquirido através de registos e que quase sempre assume a forma técnica ou académica dos dados e informação. Este tipo de conhecimento, por ser codificado ou incorporado numa forma tangível, permite a facilidade da sua partilha e transmissão, contrariamente ao conhecimento tácito que assume uma forma mais intrínseca.

O conhecimento tácito, em contraste, trata-se de um conhecimento pessoal e bastante subjetivo. Leonard & Sensiper (1998), definem o conhecimento tácito como aquele que não pode ser totalmente explicado uma vez que este é intrínseco ao próprio indivíduo, nomeadamente aos seus pensamentos, experiências e criatividade, encontrando-se deste modo associado ao seu pensamento cognitivo ou às suas capacidades físicas.

Fruto da criatividade e da imaginação da natureza humana, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito complementam-se, sendo que uma conveniente compreensão entre eles transmitirá à organização que embora o conhecimento explícito possa ser processado, transmitido e armazenado facilmente, o conhecimento tácito trará algumas dificuldades no que toca ao seu processamento e difusão.

Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam apenas ser possível a transmissão de conhecimento, quando ocorre a conversão do conhecimento tácito em algo quantificável como palavras ou números, sendo que esta interação e conversão entre os dois tipos de conhecimento, assume quatro formas distintas de acordo com os autores, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

Contrariamente aos ativos materiais que sofrem determinadas depreciações ao longo da sua vida útil, o conhecimento é, segundo Davenport (1998), infindável quando estimulado, acreditando que são baseados no conhecimento, todos os aspetos intangíveis que acrescentam valor aos produtos e/ou serviços. O autor acredita ainda que, a necessidade de conhecimento

se trata de um dos princípios para a inovação das organizações, sendo que o mesmo apenas se traduz num ativo da empresa quando é acessível, gerido e direcionado para a criação e obtenção de valor (Davenport, 1999).

A definição deste conceito mantém o seu percurso histórico até aos dias de hoje, sendo alvo de reformulações constantes e perspetivas dispares. Bertotti (2018), contrariamente aos autores referidos anteriormente que admitem que o conhecimento advém das experiências, valores, informação e "*Know-how",* acredita que o conceito em questão se relaciona diretamente e principalmente com a capacidade cognitiva que os indivíduos possuem em associar informações, com ou sem incorporação de dados.

A fim de aproveitar o conhecimento não permitindo a sua estagnação, as organizações procuram cada vez mais, trabalhar e gerir com afinco o conhecimento interno, empenhando-se em rematar lacunas existentes e em promover a criação de novas estratégias com foco na melhoria do desempenho e dos resultados globais das organizações (Ribeiro et al. 2017).

Deste modo, o conhecimento presente e estimulado pela organização, deve ser gerido com uma finalidade estratégica e com o intuito de permitir uma ampliação da vantagem competitiva da mesma.

2.2. Aprendizagem organizacional

Desde o início dos anos 90 que a aprendizagem organizacional representa um papel essencial na melhoria das organizações. Com as alterações de paradigma e o rápido movimento do mercado, verifica-se uma procura acentuada por sistemas organizacionais flexíveis e de resposta rápida à procura crescente dos mesmos (António & Costa, 2018), devendo esta ser definida como a obtenção de conhecimento novo pelos membros da organização que se demonstram capazes e predispostos a colocar esse conhecimento em prática.

Para Argote e Miron-Spektor (2011), a aprendizagem organizacional compreende diversas disciplinas e áreas científicas que, sendo elas compostas por conhecimento e em constante desenvolvimento, leva às organizações a capacidade de aprender, criar, adquirir e transferir conhecimento, sendo elas as áreas científicas da psicologia, economia, engenharia, estratégia, sistemas de informação e comportamento organizacional. Assim, os autores defendem em suma cinco condutas essenciais à aprendizagem contínua das organizações, sendo elas a resolução de problemas, pelos testes de tentativa-erro, experiências e aprendizagens passadas, reflexão e aprendizagem por atos de terceiros e pela disseminação do conhecimento no seio da organização.

O capital intelectual é sem dúvida nos dias de hoje, um diferencial competitivo, sendo fulcral às organizações uma correta integração da aprendizagem organizacional nas suas competências para um desempenho estratégico e efetivo.

2.3. Gestão do Conhecimento

Para Robbins (2006), "A gestão do conhecimento começa com a identificação de quais são os conhecimentos importantes para a organização", sendo que, para que seja colocado em prática o processo de gestão de conhecimento, é necessário que se tenha em consideração o que é do conhecimento da organização e o conhecimento que lhe é necessário em prol da obtenção dos seus objetivos estratégicos.

A gestão do conhecimento é, segundo Muririua (2006), um meio de agregar valor à qualidade dos dados que, sendo eles tangíveis, são geralmente numerosos no seio das organizações.

Por sua vez, as práticas de gestão do conhecimento, estão baseadas no seu desenvolvimento e aplicabilidade, auxiliando assim as organizações nas suas tomadas de decisão a nível da superação e capacidade de resposta às limitações que se evidenciam (Coombs et al., 2002).

Para que seja promovido o desenvolvimento organizacional, é necessária uma conveniente conquista e assimilação do conhecimento nas organizações. Neste sentido, Batista (2004), acredita que as páticas de gestão do conhecimento consistem em normas de gestão organizacional, direcionadas para a criação, retenção, dissipação, partilha e aplicação do conhecimento tanto nas organizações como no seu meio envolvente.

Assim, a gestão do conhecimento é abordada em redor das rotinas e práticas associadas ao conhecimento dentro da organização através da sua vertente prática. Isto é, independentemente da carência de um departamento específico ou uma área responsável por esta realidade, a gestão do conhecimento ocorre, uma vez que as organizações movem, de um modo geral, um encadeamento de conhecimentos para o desenvolvimento das suas atividades (Garvin, 2001).

Este conceito, referindo-se à criação, partilha e utilização do conhecimento no seio de uma organização, relaciona-se diretamente com o incentivo às trocas espontâneas de conhecimento entre os indivíduos pertencentes à organização, sendo que o caminho não se destina à retenção do conhecimento, mas sim na sua divulgação por toda a organização, levando a que este se torne numa vantagem lucrativa à empresa.

Para Jennex e Olfman (2005), um modelo de gestão do conhecimento deve compreender a criação de conhecimento, o seu armazenamento, a sua transferência e a aplicação do mesmo.

Consequentemente, para as organizações, a capacidade de melhorar o seu desempenho e conquistar vantagem competitiva face aos seus concorrentes traduz-se nos dois principais objetivos quando o foco é a rentabilidade, para que as empresas consigam manter uma vantagem competitiva, destaca-se a necessidade das mesmas se reinventarem e inovarem utilizando para tal, o conhecimento do qual são detentoras (Alfenas et al., 2020).

Com foco na competitividade, é fulcral às organizações conhecerem a condição dos seus clientes, fornecedores, colaboradores e do mercado envolvente. Para tal, é imprescindível a existência de conhecimento e uma gestão eficaz do mesmo (Byukusenge et al., 2016). A literatura (e.g., Ahmad et al., 2017) vem reforçar esta premissa, na medida em que sugere que os processos de gestão do conhecimento influenciam diretamente e de uma forma bastante significativa o desempenho organizacional, enfatizando que as organizações que prezem uma constante posse de vantagem competitiva com o intuito de se destacarem num mercado cada vez mais predador e competitivo, devem criar e garantir a execução dos procedimentos de gestão do conhecimento.

Num ambiente organizacional e partindo do pressuposto em que o conhecimento abarcado pode ser empregue como sendo um recurso estratégico, este passa, com a sua notada relevância, a ser considerado um ativo intangível, tornando a sua gestão algo de essencial, sendo necessária a criação de condições para que a organização possa elaborar estratégias que se evidenciem com o propósito de intensificar o desempenho individual e coletivo (Santos et al., 2019).

De acordo com Santos e Ramos (2006), o processo de gestão do conhecimento de um ponto de vista empresarial e a ser considerado no decorrer do desenho do planeamento estratégico, é composto por duas fases distintas. Sendo elas a fase da criação do conhecimento, onde se dá a criação de conhecimento novo de um modo individual ou coletivo, nunca descorando a regeneração do conhecimento já existente, e a fase da partilha e transferência do conhecimento, em que se dá a partilha com toda a organização de conhecimento adquirido de um modo individual ou coletivo. Deste modo, a gestão do conhecimento possibilita que a informação e o conhecimento se tornem ativos disponíveis e alcançáveis aos colaboradores e membros das organizações, alavancando a destreza para criação de ideias, resolução de problemas diversos e tomada de decisão (Menezes et al., 2017).

A componente tecnológica torna-se, em suma, uma abordagem relacionada com a gestão do conhecimento, uma vez que esta salienta a representação do conhecimento com o intuito de simplificar o seu armazenamento para a organização, facilitando assim a sua disponibilização a todos os seus colaboradores e membros pertencentes, neste sentido é expectável haver, por parte da organização, uma preocupação em estimular os indivíduos a manifestar o seu conhecimento para que a sua expressão se torne o mais fundamentada possível (Chinem, 2017). Nessa mesma linha, os autores Neves et al. (2018), também compreendem a tecnologia como um dos pilares que sustenta a gestão do conhecimento, simultaneamente com as pessoas e os processos, intitulando-se estes três pilares como elementos centrais da mesma, podendo ainda fazerem-se acompanhar de outros elementos deveras significativos, como a cultura, liderança e estrutura organizacional.

2.4. Norma ISO 30401

Publicado no site da *International Standard Organization* (ISO) a 31 de outubro de 2018, e com o intuito de auxiliar as organizações no desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento com fim à promoção da criação de valor por via do conhecimento, a norma ISO 30401 estabelece quais os princípios e requisitos para a aplicação dos sistemas de gestão do conhecimento nas organizações, independentemente da sua dimensão, setor em que se inserem ou dos produtos e serviços que prestam (ISO, 2018).

Embora o propósito passe pelo aumento da qualidade da gestão do conhecimento, esta norma contempla ainda uma série de requisitos a que um sistema de gestão deve atender, envolvendo temas como o contexto de uma organização, a liderança e política, estabelecendo sólidos princípios e requisitos nesta matéria assumida como um ativo intangível, imprescindível de ser gerido, desenvolvido, consolidado, retido, aplicado e compartilhado (ISO, 2018).

De cariz estratégico, tático ou operacional, a ISO 30401 admite que os objetivos na aplicação destes sistemas, no seio das organizações, podem estar associados a dimensões distintas, como metas financeiras, de saúde, segurança ou ambientais (Maximo et al., 2020), podendo o desempenho das mesmas estar relacionado a resultados de natureza quantitativa ou qualitativa.

Considerando o conhecimento numa perspetiva de processo em que a essência se encontra no fluxo de conhecimento e nos processos da sua criação e partilha, a ISO 30401 reforça a necessidade de que este carece imperativamente de ser desenvolvido, consolidado,

retido, compartilhado e aplicado, com o intuito de auxiliar os colaboradores na hora da tomada de decisão e resolução de problemas com base nas experiencias anteriores, permitindo assim posicionar o conhecimento como recurso organizacional capaz de gerar mudanças consideráveis na organização (ISO, 2018).

A ISO 30401, com o compromisso de uma adequada implementação da gestão do conhecimento no seio das organizações, estabelece a fim deste propósito requisitos e diretrizes a satisfazer e desempenhar pelas organizações respeitantes, cabendo às mesmas determinar as suas premissas substanciais para a gestão do conhecimento (Máximo et al., 2020).

2.5. Modelos da gestão do conhecimento

A introdução dos modelos de gestão do conhecimento tem como objetivo "orientar as organizações a criar estratégias de conhecimento para ajudar a alcançar objetivos e resolver problemas, mesmo em consonância com as mudanças dos tempos" (Shehabat, 2017, p.47). Desta forma, o autor realça a importância dos modelos de gestão do conhecimento na medida em que são estes que permitem tratar o conhecimento como recurso estratégico, sendo que entre os diversos modelos existentes, é o modelo SECI o mais difundo entre os demais.

- A gestão do conhecimento e o modelo SECI

O desafio das organizações passa por transformar em conhecimento explícito, o conhecimento tácito inerente nos próprios funcionários. Assim, em 1997, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo de conversão de conhecimento. Esse, denominado de "espiral de criação de conhecimento" ou modelo SECI, engloba quatro modos de conversão do conhecimento apresentados em função das combinações de interação entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito. Este modelo representa então um processo contínuo entre a socialização, externalização, combinação e internalização, consistindo num processo de conjugação de possibilidades entre os dois extremos do conhecimento.

A socialização relaciona-se com a aprendizagem através da observação e da partilha de experiência, consistindo assim num processo de troca de experiências em que é gerado conhecimento tácito, a partir do conhecimento tácito de outros.

A externalização consiste na passagem de um conhecimento pessoal ou intrínseco para um conhecimento codificado, isto é, ocorre quando o conhecimento tácito é preparado para ser transmitido em forma de conceitos, comparações e organizações, fazendo assim uma passagem

do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, contrariamente à combinação que envolve a utilização de processos sociais.

A combinação relaciona-se então com a criação de conhecimento através de outro tipo de conhecimento, ou seja, advém da conciliação de partes do conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, através dos tais processos sociais e associação de diferentes modos de conhecimento explícito. Por fim, e numa passagem de conhecimento explícito para conhecimento tácito, temos a internalização. A internalização ocorre quando se dá aquilo a que referimos de aprendizagem, ou seja, quando há uma interpretação do conhecimento explícito de forma a ser entendido e considerado pelo indivíduo.

Segundo Brix (2017), no que respeita à conceção do conhecimento organizacional, este desenvolve-se do nível individual para o conhecimento em grupo e posteriormente para o nível organizacional, sendo esta evolução e transformação de conhecimento, um dos fatores mais valiosos numa organização.

Neste sentido, o conhecimento, sendo um ativo intangível, torna complexa a sua valoração, proporcionando à gestão do conhecimento, três grandes desafios (Chiavenato, 2014). O primeiro desafio passa por ser mantida uma infraestrutura que incentive a busca e o uso do conhecimento, isto é, devem ser realizados determinados procedimentos que contribuam para esta procura de conhecimento, envolvendo assim a construção de redes, bancos de dados e até centros de aprendizagem. A mudança da cultura organizacional com o intuito de incrementar o valor do conhecimento, é também um dos principais desafios que se colocam às organizações no que toca à gestão do conhecimento. É então necessário estimular uma cultura recetiva e sensível ao cultivo e à partilha do próprio conhecimento, gerando a disseminação do mesmo na organização como um todo.

Todos estes processos de gestão do conhecimento significam um esforço adicional às organizações, pelo que se torna indispensável compreender qual a melhor forma de gerir o conhecimento, de modo que o mesmo seja economicamente sustentável para organização, sendo que o autor aponta como um terceiro desafio à gestão do conhecimento, a necessidade de administrar resultados e desenvolver uma contabilidade do conhecimento.

Face aos desafios e adversidades, havendo um entendimento entre os inúmeros fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento, o esforço de gestão será menor para a organização. Assim, são considerados por Goh (2002), quatro fatores chave necessários ao desenvolvimento adequado na transferência de conhecimento no seio de uma organização, sendo eles a cultura

organizacional, a liderança, a mudança de comportamentos e a existência de uma estrutura de apoio, seja ela relacionada com os aspetos tecnológicos, de formação ou até de incentivo.

- A gestão do conhecimento e o modelo Spender Levels

O modelo Spender Levels (Spender, 1996) consiste numa adaptação do modelo de Nonaka anteriormente estudado, combinando o mesmo com a residência desse conhecimento, podendo esta ser individual ou social. Assim, este modelo combina o conhecimento tácito e explícito com o conhecimento individual e social, tal como demonstrado na Figura 1.

Figura 1.

Modelo Spender Levels

	Individual	Social
Explícito	**CONSCIENTE**	**OBJETIVADO**
Implícito	**AUTOMÁTICO**	**COLETIVO**

Nota. Figura retirada do estudo "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" (Spender, 1996).

- A gestão do conhecimento e o conceito "Ba"

O conceito "Ba", criado por Nishida e mais tarde desenvolvido por Nonaka e Konno (1998), surge com a exponencial importância dada à gestão do conhecimento nas organizações. Este conceito compreende as dimensões "espaço", "mental" e "virtual" (Nonaka & Konno, 1998).

Assim, e no âmbito da gestão do conhecimento, o conceito "Ba" remete-nos para um contexto em que se dá a interpretação da informação com o intuito de criar conhecimento, sendo este criado a partir de conhecimento outrora existente (Dörhöfer, 2012).

De forma a fomentar a criação do conhecimento, é fundamental a criação de um contexto específico que dê azos à promoção da aquisição, criação, aquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização do conhecimento operacional, levando-nos à espiral do conhecimento que resulta quando cinco condições ocorrem simultaneamente. Sendo elas a intenção da organização, a autonomia dos indivíduos, a flutuação e caos criativo, respeitante aos acontecimentos externos ocorridos e o modo de como estes são solucionados, a

redundância alusiva a que todos os membros da organização sejam detentores de informação acerca da atividade da empresa, e a variedade e requisitos, numa ótica em que a organização deverá garantir o fácil e rápido acesso à informação necessário o parte da comunidade nela inserida (António & Costa, 2018).

Seguindo a linha de pensamento dos autores Nonaka e Konno (1998), admite-se existir 4 tipos de "Ba", enquadrados no modelo SECI, onde pode ser exercida a espiral de criação do conhecimento, conforme representado na Figura 2.

Figura 2.

Conceito Ba

Nota. Figura retirada do estudo "Aprendizagem organizacional – ferramenta no processo de mudança" (António & Costa, 2018).

Segundo (António & Costa, 2018), a origem do "Ba", encontra-se associado a um contexto de socialização, onde os indivíduos partilham sentimentos, emoções e experiências, iniciando-se aqui o processo de criação do conhecimento. O "Ba" interativo representa o momento em que o conhecimento tácito é transformado em explicito, através da partilha e diálogo dos indivíduos, num contexto de externalização. O "Ba" Cibernético apresenta um contexto de combinação de conhecimento explícito, convertendo-o em conhecimento sistematizado através das interações virtuais. Por fim, o exercitar do "Ba", consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito num contexto de internalização, que contempla interações virtuais e individuais.

Em síntese, o conceito "Ba", remete a organização para um local dinâmico e detentor de inovação, representando o estudo da essência da criação do conhecimento capaz de ser aplicado em diversos momentos no contexto organizacional.

2.6. A partilha do conhecimento

O processo de partilha de conhecimento consiste, segundo os autores Igbinovia e Ikenwe (2017), na troca e partilha de informações, conhecimentos, ideias e experiências entre indivíduos, grupos e organizações, impulsionando um processo de criação de valor na gestão do conhecimento e consequentemente na organização.

O ato de compartilhar é, segundo Rivera e Rivera (2016), influenciado por inúmeros fatores tais como as oportunidades, a motivação e a cultura organizacional. Assim, este processo de partilha depende não só de uma cultura favorável, mas também da estimulação de um ambiente organizacional propício, de uma infraestrutura que contribua para essa partilha e da cooperação dos gestores que deverão fomentar a criação de um ambiente que proporcione segurança e firmeza aos membros que o integram.

Os autores Gonzalez e Martins (2017) salientam ainda a relevância dos fatores culturais que, ao serem desconsiderados, podem dificultar o processo de partilha de conhecimento no seio das organizações. Assim, admite-se que os fatores culturais, sobretudo questões relacionadas com a confiança, contribuem para o desenvolvimento de um ambiente favorável ao compartilhamento, promovendo a fluidez do conhecimento organizacional que ao contribuir para a aprendizagem dos seus intervenientes, irá instigar uma melhoria a nível do desempenho.

Em conformidade com a significância desta relação, o autor Arias e Ortega (2019) realça a existência da necessidade de as organizações incentivarem a comunicação e a criação de uma cultura propicia à partilha de conhecimento, uma vez que este processo se mostra ser a chave para a gestão do conhecimento tácito.

2.7. Desempenho organizacional

Adiante à estratégia da organização e à sua efetivação, a avaliação dos resultados da organização, ou seja, o seu desempenho organizacional, é alvo de um avultado e importante estudo. O desempenho organizacional é, segundo Slater e colaboradores (2010), o alcance ou superação dos objetivos determinados por uma organização, podendo este ser avaliado numa perspetiva financeira, de mercado ou de inovação.

Deste modo, o desempenho de uma organização relaciona-se diretamente com os resultados obtidos num determinado período temporal (Fernandes et al., 2006).

Segundo Kraemer e colaboradores (2017), a perspetiva organizacional assente no conhecimento, em que a sua gestão e produção se tornou uma força impulsionadora para o desempenho das empresas, tem sido implementada com uma das atuações mais significativas na administração estratégica. Assim, é necessário que as organizações se demonstrem predispostas a abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto ou desatualizado, dando primazia à melhoria contínua de forma inovadora e organizada.

Com o objetivo de atender às necessidades dos clientes e *stakeholders* que inevitavelmente potenciam uma melhoria do desempenho, é necessário que as organizações implementem estratégias de crescimento e rentabilidade através da combinação adequada dos recursos e da tomada de decisão estratégica (Ghemawat, 1986).

Um conceito tão complexo e significativo como este que é o desempenho organizacional, tem sido alvo de investigação por diversos autores quando às diversas medidas que o definem e aos seus indicadores de medição (Kraemer et al., 2017).

Tradicionalmente, os processos de avaliação do desempenho encontravam-se diretamente relacionados com a variável financeira, que apenas expressavam os resultados de lucratividade e rentabilidade da organização, contudo, as organizações alteraram a sua visão que até determinado momento era apenas regida por indicadores, para uma visão mais ampla onde eram considerados determinados indicadores não financeiros significativos nos resultados organizacionais (Johnson & Kaplan, 1991).

Com foco na melhoria e evolução dos processos de gestão de desempenho, foi desenvolvido o sistema BSC. Este, desenvolvido por segundo Norton e colaboradores (2019), consiste numa das ferramentas mais célebres entre as organizações, empregue na realização da medição de diferentes indicadores da empresa em questão.

O BSC consiste num sistema gerencial que mede o desempenho das organizações através de indicadores e metas de diferentes perspetivas e dimensões. Sendo o alinhamento do planeamento estratégico o principal objetivo deste sistema, o mesmo traduz-se em quatro processos distintos, o esclarecimento e tradução da visão e estratégia, a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas, o planeamento e estabelecimento de metas e a melhoria do *feedback*.

De acordo com os criadores do BSC, segundo Norton e colaboradores (2019), este revela a visão e estratégia segundo quatro perspetivas, nomeadamente a perspetiva financeira,

do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional segundo Norton e colaboradores (2019). Consequentemente, o BSC, deverá ser um elemento participador na estratégia da organização, uma vez que identifica e manifesta as hipóteses acerca das relações causa efeito entre o desempenho da organização (Norton et al., 2019).

Esta estratégia, que para os autores é mais do que uma forma de medir o desempenho propriamente dito, através do uso de indicadores financeiros e não financeiros, permite às organizações não só relatar os acontecimentos passados como perspetivar o desempenho futuro. No entendimento de Fiegenbaum e colaboradores (1996), é proposto a combinação de variadas condições referenciais, sejam elas internas como os resultados estratégicos, como externas, assentes nos concorrentes, clientes e restantes *stakeholders*.

Este modelo é visto como um modelo possível e não um modelo rígido, facilitando a sua adaptabilidade nos diversos tipos de empresas e organizações, possibilitando assim a análise segundo as quatro perspetivas já mencionadas, em que cada uma delas pode ser analisada segundo indicadores de desempenho específicos à sua natureza. Na perspetiva financeira, estando esta diretamente relacionada com os interesses dos acionistas, Jordan e colaboradores (2015), propõe um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos três fatores críticos que identifica nesta perspetiva, nomeadamente o crescimento, a rendibilidade e a criação de valor. Com este conjunto de indicadores referidos na Tabela 1., é expectável que seja possível apurar, na organização em alvo de análise, o desempenho financeiro esperado da estratégia adotada numa perspetiva de longo prazo, bem como demarcar a meta para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do modelo (Russo, 2015).

Tabela 1.

Perspetiva financeira

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Crescimento	- Quota de mercado; - Volume de negócio; - Taxa de crescimento do volume de negócio.
Rendibilidade	- Rendibilidade do capital investido; - Rendibilidade de capitais próprios; - Rendibilidade das vendas; - Resultados por Ação; - Resultados Líquidos.
Criação de Valor	- *Economic Value Added;* - *Cash-Value Added;* - *Cash-Flow Return on Investment;* - Valor Acrescentado.

Nota. Figura retirada do estudo "Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições" (Russo, 2015).

A perspetiva do cliente determina de que modo as organizações ambicionam ser vistas pelos seus atuais ou potenciais clientes. Muitas organizações definem como prioridade na sua missão o foco no cliente, sendo para isso imprescindível deter conhecimento acerca dos mesmos, tanto ao nível das suas necessidades como das suas aspirações. Por norma, as principais preocupações dos clientes traduzem-se em prazos, qualidade, desempenho e custo, pelo que as organizações deverão deter maior foco na manutenção e melhoria contínua destes aspetos, analisando e acompanhado o seu desempenho perante os fatores críticos da rendibilidade, satisfação, retenção e fidelização dos clientes, uma vez que estes constituem uma notável fonte de valor para a organização. Perante estes fatores críticos, e não descurando a necessidade de outros parâmetros essenciais à boa relação com os clientes, sintetizam-se na Tabela 2., os indicadores de desempenho referentes aos principais fatores críticos na perspetiva do cliente.

Tabela 2.

Perspetiva do cliente

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Rendibilidade	- *Economic Value Added;* - Rendibilidade vendas/clientes.
Satisfação	- Índice de satisfação dos clientes; - Tempos de entrega/serviço; - Cumprimento dos prazos de entrega.
Retenção	- Quota de Mercado; - Volume de negócios com novos clientes.
Fidelização	-Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais; - Número de clientes ano / compras repetidas.

Nota. Figura retirada do estudo "Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições" (Russo, 2015).

Ao nível dos processos internos, relaciona-se a perspetiva financeira com a perspetiva dos clientes, com foco numa cadeia de valor em que se dá o reconhecimento dos processos organizacionais através dos quais a organização se poderá diferenciar e fazer sobressair da concorrência.

Segundo Norton e colaboradores (2019), no modelo genérico da cadeia de valor, os três fundamentais processos internos de uma organização passam pelo processo de inovação processo operacional e serviço pós-venda, sendo que todos eles contemplam um fator comum que pode constituir uma notável vantagem competitiva, o fator tempo (Tabela 3).

Tabela 3.
Perspetiva dos processos internos

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Organização	- Tempo do ciclo; - Prazos de execução.
Racionalização	- Custo unitário dos produtos.
Qualidade	- Taxa de rejeições; - Conformidades.
Eficiência e eficácia	- Produtividade; - Taxa de utilização da capacidade.

Nota. Figura retirada do estudo "Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições" (Russo, 2015).

A quarta perspetiva da ferramenta BSC mas não menos relevante que as anteriores, relaciona-se com a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.

As metas para atingir o sucesso num mercado cada vez mais competitivo e predador, exigem um esforço e um desenvolvimento contínuo e sólido por parte das organizações e empresas para que estas se possam desenvolver a longo prazo, sendo para tal necessário assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento da organização. Sendo nesta perspetiva de melhoria contínua e com visão num futuro próspero que se pretende reforçar o investimento no desenvolvimento das tecnologias e sistemas, nos procedimentos e no fator cada vez mais primordial no sucesso das organizações, os recursos humanos.

É no decorrer da moderna gestão de pessoas que se começa a valorizar a gestão de competências, a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores, passando os mesmos de meros recursos a parceiros da organização em que se inserem.

Segundo Russo (2015), a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento referente aos colaboradores, deve incluir dois indicadores distintos, sendo eles os indicadores genéricos dos resultados, onde são medidos parâmetros como a satisfação dos colaboradores, a retenção dos mesmos e a sua produtividade, e os indutores específicos de cada situação, onde se relacionam indicadores como as capacidades e formação dos colaboradores, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação e o *empowerment*, que através da descentralização de poderes,

contribui para a motivação dos indivíduos e consequentemente para o desempenho da organização.

Jordan e colaboradores (2015), assume que a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento se traduz num indutor da concretização dos objetivos estabelecidos nas demais perspetivas, em prol da melhoria dos resultados financeiros. Assim, indica-nos como se pode verificar na Tabela 4., os fatores críticos de sucesso e referentes indicadores de desempenho.

Tabela 4.

Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

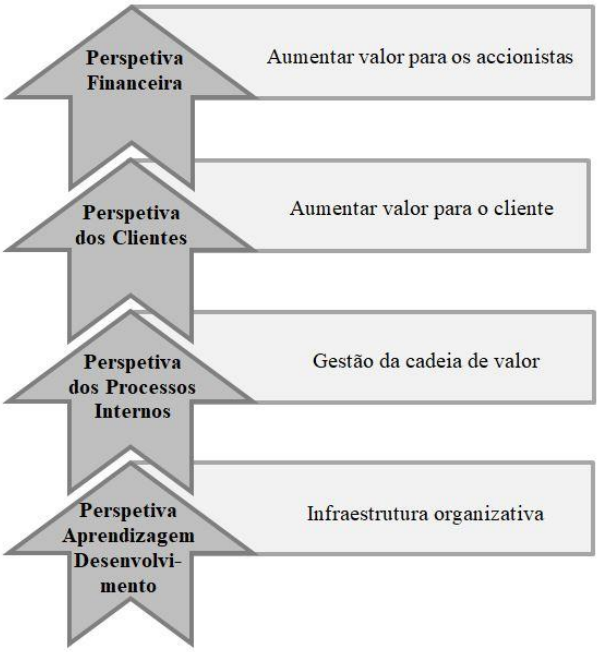
FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Inovação	- Nº de novas ideias aproveitadas; - Nº de novos produtos e serviços.
Satisfação	- Índice de satisfação dos colaboradores; - Montante financeiro de incentivos.
Qualificação	- Nº de colaboradores qualificados; - Nº de horas de formação.
Tecnologia	- Nº de postos de trabalho informatizados; - Investimento em tecnologias de informação.

Nota. Figura retirada do estudo "Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições" (Russo, 2015).

Segundo Nørreklit (2000), a eficácia do BSC está subjacente na relação causa efeito estre as perspetivas apresentadas e definidas anteriormente, sendo necessário garantir a correta e ordenada perspetiva anterior, para que a seguinte se possa vir a verificar, resultando esta num mapa estratégico e suas linhas estratégicas, como demonstrado na Figura 3., para um melhor entendimento da relação causa-efeito referida.

Figura 3.

Mapas e linhas estratégicas de empresa



Nota. Figura retirada do estudo "*The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions*" (Nørreklit, 2000).

Foram já desenvolvidos e referenciados na literatura, outros modelos de gestão integrada, como é o caso do modelo Prisma. Este modelo, concebido por Neely e colaboradores (2001), assenta numa perspetiva em que para além dos resultados financeiros e não financeiros, há uma valorização do meio ambiente, em que são estabelecidos os interesses dos *stakeholders* pertencentes à organização.

Assim, sugerir modelos universais capazes de avaliar e sistematizar o desempenho das organizações, revela-se um verdadeiro desafio, uma vez que cada uma delas possui e controla os recursos de uma forma muito própria e distinta (Grant, 1996).

Conseguir organizar de forma integrada as diferentes perspetivas de desempenho constitui um verdadeiro desafio. Contudo, apesar de um conceito complexo e difícil de ser analisado, é necessária a combinação de inúmeras métricas que permitam às organizações avaliar o seu sucesso (Kraemer, 2017).

2.8. Estratégia organizacional

No decorrer da investigação de Porter (1989), ficou claro que a influência da estratégia no alcance de vantagens competitivas à organização, tornou-se prioridade na gestão das organizações.

Apesar das diversas tipologias da estratégia organizacional existentes, a tipologia estratégica elaborada por Miles e colaboradores (1978) tem sido uma das mais estudadas pelas organizações que procuram métodos de obtenção de vantagem competitiva através da gestão estratégica da mesma.

Os autores consideram a existência de três sustentáveis estratégias organizacionais, sendo elas a estratégia defensiva, prospetora e analisadora.

Quando é adotada uma estratégia defensiva, tal como o nome indica, as organizações procuram garantir e preservar a sua posição competitiva, dando primazia à manutenção do seu posicionamento face à possibilidade de expansão ou novas conquistas que possam de algum modo colocar em questão a estabilidade da organização, contrariamente à forma de atuação das organizações prospetoras. São nestas que normalmente, se identificam as organizações mais inovadoras e pioneiras do mercado, visto que as organizações que se regem por esta estratégia são orientadas para a exploração e conquista de novos produtos, mercados e oportunidades de negócio.

Quanto à estratégia analisadora, estas podem ser consideradas um misto das duas estratégias descritas anteriormente, uma vez que as organizações adotantes desta estratégia, são organizações onde há explicitamente uma perspetiva para a inovação e uma atuação direcionada para a exploração e conquista de novas oportunidades de negócio, não descorando da preservação e defesa da sua posição no mercado envolvente. Estas organizações tendem a ser aquelas que chegam aos novos mercados após a sua penetração pelas organizações prospetoras, quando é considerado uma operação de sucesso, evitando assim ações malsucedidas ou mais suscetíveis de fracassar.

- Capital intelectual e partilha do conhecimento;

Os recursos tangíveis, reconhecidos como recurso principal e determinante na era industrial, deixaram de ser valorizados como tal a partir de 1980, onde a evolução do pensamento estratégico levou a que se desse primazia a recursos intangíveis onde se faz emergir a gestão do conhecimento, conhecimento este que surge como um recurso determinante de ser estimulado em prol do sucesso das organizações (Bennet & Bennet, 2008).

O capital intelectual, muitas vezes considerado inadvertidamente sinónimo de propriedade intelectual, uma vez que este se trata de um *output* do primeiro, consiste segundo Bontis (2003), no armazenamento de conhecimento organizacional com a detenção da capacidade para uma constante inovação.

Este, reconhecido na literatura como ativo intangível e fulcral para a criação de vantagem competitiva, consiste no material formalizado, capturado e alavancado para produzir maior valor.

Este ativo intangível da organização é o fator chave para a geração de riqueza, ficando a cargo da organização saber gerir o capital intelectual da forma mais eficaz em prol da obtenção de vantagem competitiva neste mercado cada vez mais competitivo (Stefano et al, 2014).

Deve na cultura organizacional, estar implícito o apreço pela partilha do conhecimento e o incentivo ao debate, proporcionando a contribuição individual dos colaboradores nos diversos níveis da organização (Davenport & Prusak 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é de extrema importância a interação e o contacto entre os colaboradores de uma determinada organização, sobretudo entre aqueles que não colaboram em regime de proximidade entre si, fomentando a transmissão de conhecimento tácito entre os mesmos, ou na sua transformação em conhecimento explícito, tornando o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Dyer e Nobeoka (2000) identificou o efeito positivo da partilha de conhecimento em rede, como no caso da Toyota e seus fornecedores, enquanto Lapré e Wassenhove (2001) o relacionam com a melhoria da produtividade nas fábricas.

Ainda assim, e após inúmeras investigações que nos permitem concluir a vantagem competitiva em que se traduz este tema, a grande maioria das organizações não reconhecem a gestão do conhecimento como parte de um sistema de informação que, a longo prazo se verifica crucial no desempenho de qualquer empresa, desconsiderando ainda a qualificação das pessoas e a sua motivação face ao conhecimento, sobretudo pelo esforço financeiro em que este zelo pelo capital intelectual se pode traduzir à organização, olhando para tal como uma despesa ao invés de investimento (António & Costa, 2018).

Através da desmaterialização do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) acima mencionado, é fundamental à criação de conhecimento que se transforme o conhecimento individual em coletivo, dando enfase à promoção da partilha de conhecimento e estimulando

uma cultura organizacional que se preze pela socialização, fomentando e facilitando o acesso à informação comum.

- Produtividade e vantagem competitiva

Seguindo a linha de pensamento dos autores Miles e colaboradores (1978) quanto às três estratégias organizacionais, sendo que a adoção de qualquer uma delas tem inevitavelmente implicações ao nível da estratégia da gestão de pessoas e do conhecimento, estas três estratégias sustentáveis distinguem-se ao nível da gestão do desempenho numa ótica em que, na estratégia defensiva através de avaliações individuais ou em grupo, dá-se primazia à comparação dos resultados numa perspetiva interna, comparando-os com os anos anteriores, identificando as necessidades de formação ou lacunas que são necessárias colmatar. Numa estratégia prospetora, a gestão do desempenho altera-se na medida em que as avaliações passam a ser realizadas na organização como um todo e em que, sendo feita uma gestão por objetivos completamente orientada para os resultados, se dá preferência a comparações transversais, onde deixamos de comparar os dados obtidos num determinado ano comparativamente a anteriores, mas sim comparando os resultados obtidos face a outras empresas no mesmo período temporal (Miles et al., 1978).

Nesta ótica de gestão de desempenho, a estratégia analisadora é novamente um misto das estratégias anteriores, uma vez que as avaliações são realizadas nos vários níveis, tanto por indivíduos, grupos e organização, os procedimentos são orientados para os processos e sua melhoria contínua ao invés dos resultados puros e duros, e são realizadas comparações temporais e transversais, comparando os resultados de um determinado período internamente com anos anteriores, mas sendo também realizada a comparação face ao mesmo período de outras organizações, tal como na estratégia prospetora.

Bhatt (2002), tendo em conta o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional e dos membros da equipa, acredita que equipas auto-organizadas e intenções sociais são fundamentais para o desenvolvimento e melhoria contínua da base do conhecimento organizacional, uma vez que para além de proporcionarem novas visões, aumentam o compromisso organizacional, valorizando as bases do conhecimento da empresa.

Segundo a pesquisa de Feng e colaboradores (2005), a mesma conclui que no segundo ano após a implementação da gestão do conhecimento, foram significativamente reduzidos os custos administrativos e deu-se uma melhoria na produtividade, realçando-se uma vantagem competitiva nos adotantes desta gestão, comparativamente aos não adotantes.

- Inovação

Embora a gestão do conhecimento seja considerada fulcral para a criação de riqueza e consequentemente para o desempenho dos negócios e sucesso das organizações, esta carece de outros fatores para alcançar o sucesso organizacional num ambiente cada vez mais competitivo (Wang e Lin, 2013).

O papel da inovação na relação entre a gestão do conhecimento a o desempenho organizacional tem sido alvo de diversas pesquisas com foco na corelação entre estes dois conceitos tão necessários à sustentabilidade e desenvolvimento empresarial.

Kuhn e Marisck (2005), definem inovação como um processo de traduzir uma ideia que agregue valor a um determinado produto ou serviço em prol da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

A inovação torna-se assim vital nos níveis de desempenho das organizações através do controlo das suas vantagens competitivas face aos seus concorrentes, como se conclui no estudo de Ar e Baki (2011), em que o autor assume a inovação dos produtos e serviços como meio de alavancagem ao desempenho medido pelas vendas, participação de mercado e lucratividade da empresa.

Ainda assim, é relevante salientar que havendo novo conhecimento no seio de uma organização, bem como uma correta gestão do conhecimento que nela existe, a possibilidade de gerir novo conhecimento e novas ideias aumenta entre os colaboradores, havendo assim uma relação de causa efeito entre a gestão do conhecimento e a inovação, tal como se pode verificar através do estudo realizado por Amalia e Nugroho (2011), em que os autores confirmaram que o processo de gestão do conhecimento eficaz e realizado através da criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, contribui para a inovação da organização envolvente.

Neste campo da inovação, Camisón e López (2010), identificaram com base na sua investigação, lacunas ao nível da inovação no que diz respeito à determinação dos fatores críticos que relacionam diretamente a inovação como melhoria do desempenho organizacional, confirmando que a conquista de um melhor desempenho organizacional requer que uma eficaz gestão do conhecimento leve à inovação, na medida em que esta se revela ser auxiliar das tomadas de decisão no seio das organizações, melhorando o desempenho do negócio e aumentando a capacidade de inovar.

Esta premissa que relaciona a gestão do conhecimento com a inovação e o desempenho organizacional é ainda reforçada pelo estudo de Nawab e colaboradores (2015), onde os autores concluíram que diversos procedimentos da gestão do conhecimento, como a aquisição, partilha e aplicação do mesmo, cooperam com o aumento exponencial das vendas diretamente relacionadas com a inovação de novos produtos e melhoria dos produtos ou serviços existentes no setor bancário, onde a gestão do conhecimento tem um impacto direto e expressivo no desempenho dos negócios.

2.9. Tomada de decisão

No contexto da gestão do conhecimento e do desempenho das organizações, o tema da tomada de decisão leva-nos a duas vertentes de pesquisa distintas, a vertente que discute a tomada de decisão no âmbito da teoria da empresa baseada no conhecimento (Grant, 1996) e a tomada de decisão como sistema de suporte à decisão baseada na captura e aprendizagem de decisões anteriores (Jones, 2006).

As constantes e velozes mudanças no mundo organizacional exigem uma célere circulação de informação e criação de conhecimento capaz de dar resposta à necessidade da tomada de decisão no dia a dia organizacional. De modo a fomentar a competitividade, são necessárias criar estratégias capazes de reduzir a incerteza aquando deste processo decisivo. Segundo Vieira (2014), neste momento, é mais uma vez imprescindível o correto e organizado armazenamento da informação que, estando disponível a qualquer momento, gera conhecimento e que por sua vez auxilia no processo de comunicação estratégica para a tomada de decisão.

De acordo com o autor (Vieira, 2014), a motivação, as capacidades e as habilidades dos indivíduos quando aliadas à tecnologia da informação, contribuem para a conceção do capital intelectual que, sendo liderado de um modo favorável, se torna um excelente meio de alavancagem no processo decisório. Contudo, é fundamental que a informação flua naturalmente na organização e no setor envolvido de modo que seja acrescentado valor ao desempenho dos colaboradores e equipas integrantes.

A tomada de decisão, consiste assim numa célere escolha entre variadas possibilidades diante de um cenário organizacional (Silva & Fonseca, 2007), em que as incertezas quanto à decisão se podem ver reduzidas quando é potenciada uma correta gestão do conhecimento e do capital intelectual da organização (Rodriguez, 2002).

Deste modo, entende-se ser considerável identificar os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual das organizações.

2.10. Indicadores de desempenho

Uma eficaz gestão de processos requer a medição do seu desempenho, levando a que esta medição seja um tema altamente estudado pela gestão com diferentes abordagens e modelos desenvolvidos por inúmeros autores.

No decorrer de uma competitividade de mercado cada vez mais agressiva e de um ambiente de negócio em constante desenvolvimento onde as organizações necessitam de criar mecanismos para se diferenciarem e incrementarem os seus níveis de competitividade, o interesse pela avaliação do desempenho tem vindo a sofrer um aumento nas últimas décadas (Christian et al., 2016).

Segundo Agostinho e colaboradores (2016), um sistema de avaliação de desempenho carece de dois elementos essenciais, nomeadamente as métricas, que englobam um conjunto de indicadores que auxiliam na avaliação de um determinado objeto de controlo, e os métodos, que se trata das abordagens necessárias para processar as métricas.

No que toca a medidas de desempenho, utilizadas para medir e aperfeiçoar os processos da organização e consequentemente melhorar o seu desempenho, ouvimos falar na atualidade de termos como os indicadores de desempenho (PI), os indicadores-chave de desempenho (KPI), indicadores-chave de resultados (KRI), entre outras (Barr, 2014). Contudo, Parmenter (2010), apenas contempla a existência de quatro medidas de desempenho, sendo elas os indicadores PI, KPI, KRI e os indicadores de resultados (RI).

O autor distingue as várias medidas de desempenho quanto à sua função, afirmando que os RI consistem em medidas que designam uma visão geral do que fora o passado da organização, permitindo aos gestores uma visão do que foi feito e dos seus resultados. Os KRI são igualmente um resumo dos esforços coletivos, transcritos em medidas que informam acerca dos resultados desse esforço numa determinada área. Os PI, consistindo apenas em medidas não financeiras, indicam aos colaboradores e gestores da organização o que devem instituir e executar, já os KPI, resumem-se em medidas que indicam quer aos gestores quer aos colaboradores, onde é possível melhorar o desempenho com o propósito de alcançar um aumento do mesmo.

Um KPI é, segundo Kerzner (2015), mais do que uma simples métrica. O autor afirma que ao contrário de uma métrica que é utilizada simplesmente para colocar em prática medições numa determinada atividade do negócio, um KPI deve representar um objetivo estratégico, bem como medir o desempenho relativamente a um objetivo estratégico previamente definido.

Não sendo os responsáveis por melhorar o desempenho, os KPIs fornecem à organização informações acerca do cumprimento de metas, sustentando oportunidades de melhoria, uma vez que permitem a implementação de medidas que possibilitam assegurar que o desempenho da organização se encontra dentro do que fora convencionado (Kerzner, 2015).

À semelhança de diversos autores, Rozner (2013), reconhece que as características das métricas e KPI devem verificar-se "SMART", isto é, as características devem ser Spcifi c (específicas), Mensurable (mensuráveis), Attainable (atingíveis), Relevant (relevantes), Time based (limitadas no tempo).

Na definição de um determinado KPI e quanto à sua especificidade, o mesmo deve ser focalizado num determinado objetivo devendo este ser passível de ser expresso como um valor perante as metas delineadas que se demonstram plausíveis e realizáveis. O KPI deve ainda demonstrar-se relevante no que toca ao objetivo proposto pela organização, bem como ser suscetível de análise num determinado período temporal.

Rozner (2013), afirma ainda que os KPI podem assumir quatro diferentes tipos. Indicadores de input, onde acontece a medição dos recursos de uma atuação específica indicadores de processo, onde se dá a análise da prestação de bens e/ou serviços, indicadores de output, onde se contabiliza a quantidade e o resultado das atividades produzidas e indicadores de resultados, onde se realiza a medição dos resultados obtidos através da distribuição/prestação dos bens/serviços.

Segundo Parmenter (2010), se não forem associados às perspetivas do BSC e aos objetivos estratégicos da organização, os referidos indicadores de desempenho não detém significado na estratégia nem no desempenho organizacional. Tendo em conta a missão, visão e valores da organização, o autor defende que as perspetivas do BCS devem ser definidas com base nessa informação, possibilitando uma análise a cada uma das perspetivas do BSC avaliando os fatores críticos de sucesso dos mesmos, resultando dessa mesma análise, os indicadores de desempenho a considerar.

Deste modo, e assumido a relação entre o BSC e o uso de KPIs, é estimulada uma melhoria fruto da tomada de decisão com base em dados obtidos em vez de meras conjeturas e deduções (Marr, 2012).

De modo que a tomada de decisão e a melhoria de desempenho de uma determinada organização não se veja comprometida, é de extrema importância que seja assegurada uma correta recolha de dados, uma vez que estes influenciam diretamente a obtenção dos KPIs corretos, podendo estes assumir uma natureza qualitativa ou quantitativa, determinados pela natureza dos dados recolhidos (Marr, 2015).

Em determinado momento, a informação torna-se de certo modo um obstáculo ao conhecimento devido à existência de excesso de dados, sendo deste modo necessário filtrar essa mesma informação e os parâmetros necessários para a medição do desempenho e posteriores tomadas de decisão (Marr, 2015). Segundo o autor, os KPI representam na gestão das organizações, uma ferramenta vital uma vez que permitem aos gestores ter conhecimento acerca da concretização dos objetivos organizacionais, facilitando a tomada de decisão e o acompanhamento dos dados daí provenientes.

2.11. BSC

Como já fora referido anteriormente, o BSC consiste numa ferramenta que permite às organizações ter uma visão integrada do seu desempenho através da relação de indicadores financeiros e não financeiros com a estratégia e metas definidas. Assim, esta ferramenta de apoio na avaliação e controlo do desempenho estratégico das empresas permite às organizações estruturarem a sua atividade de gestão estratégica (Silva, 2010).

Norton e colaboradores (2019) defendem esta ferramenta como vantajosa e tão especial na medida em que a mesma permite avaliar a performance das organizações e rever periodicamente a sua estratégia, bem como o facto de permitir o foco de toda a organização em torno dos objetivos estabelecidos. Os mesmos, afirmam existir quatro premissas chave que fazem desta uma ferramenta tão sublime, uma vez que permite uma reflexão íntegra na missão e estratégia da organização, é direcionada para o futuro e sua gestão, abarca enfoques internos e externos e permite evidenciar processos e indicadores críticos.

Assente em múltiplas perspetivas que dividem esta ferramenta estratégica em quatro grandes quadrantes, o BSC destaca-se na literatura pelas relações de causa efeito, isto é, o modo de como cada perspetiva impacta as demais e como contribui para o resultado final.

Pimentel e colaboradores (2014), aponta como etapas da implementação do BSC, numa dada organização, a necessidade de identificar a visão, a estratégia, os fatores críticos de sucesso, a seleção dos indicadores, a avaliação e a criação de planos de ação, que possibilitem um constante acompanhamento e gestão.

Deste modo, e com o propósito de ser possível uma análise do impacto da gestão do conhecimento nas organizações, concebe-se no presente estudo e à luz do BSC, o estabelecimento de indicadores de desempenho que contemplem as quatro perspetivas, resultando em objetivos estratégicos. Estas perspetivas desdobram-se em objetivos, que por sua vez são compostos por indicadores capazes de estabelecer relações de causa efeito, seja na própria perspetiva, seja entre as demais, sendo que os mesmos devem ser estabelecidos em prol da visão e da estratégia da organização (Jordan et al., 2015).

- Perspetiva financeira

Na perspetiva financeira, são implementados os objetivos e metas que permitem à organização uma elucidação acerca da forma como são vistos pelos investidores.

É nesta perspetiva que, ao ser medido de que forma é criado valor para os acionistas, são utilizados indicadores como o crescimento, a liquidez, a rendibilidade e a criação de valor (Russo, 2015). Outros indicadores da perspetiva financeira que podem ser analisados quando adaptados à realidade de cada organização são, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA), *Return non Equity* (ROE), *Economic Value Added* (EVA), o rácio de solvabilidade e a rotação de ativos.

- Perspetiva dos clientes

Distinta da perspetiva anterior, na perspetiva do cliente, a organização procura caracterizar objetivos e metas que lhes permita entender de que modo deve ser vista pelos seus clientes ou potenciais, exprimindo em que medida o negócio satisfaz as necessidades destes consumidores (Pinto, 2007).

Respeitante a esta perspetiva, são aplicados indicadores de diversas gêneses que permitem quantificar indicadores tais como a satisfação dos clientes, a sua taxa de fidelização, a sua retenção, a sua carteira de produtos, o número das suas visitas e ainda a percentagem de reclamações dos mesmos.

- Perspetiva dos processos internos

Na perspetiva dos processos internos, os objetivos e metas nela inseridos devem possibilitar à organização entender quais os processos que devem ser reconhecidos pela sua excelência e distinção (Pinto 2007).

Com foco na eficiência e eficácia dos processos, nesta perspetiva deve assegurar-se a qualidade e compreender em que aspetos a organização se deve distinguir com perfeição com foco na satisfação dos clientes, sendo que deste modo os indicadores contidos nesta perspetiva se devem relacionar diretamente com os indicadores deliberados na perspetiva do cliente.

Nesta, podem ser assinalados indicadores como a eficiência, eficácia, excelência, efetividade, taxa de execução, percentagem de redução de custos, taxa de não conformidades, prazo médio de produção, prazo médio de realização da encomenda, taxa de controlo do *stock*, índice de sinistralidade, entre outros.

- Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento, sendo ela focada nas competências humanas e sistemas de informação essenciais para o crescimento e sustentabilidade da organização, pretende-se um entendimento acerca da forma como podem ser incrementadas competências de mudança, inovação e crescimento (Pinto, 2007).

A mesma, com o intuito de clarificar como deve ser sustentada a capacidade de melhorar e apender com foco no alcance da visão, podem integrar indicadores como a melhoria dos equipamentos e infraestruturas, a formação e treino, a percentagem de rotatividade dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, o índice de motivação, a idade média dos colaboradores e a taxa de absentismo.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Introdução e apresentação da CCAM

Este capítulo tem como objetivo descrever as diversas fases do estudo de caso, bem como analisar os resultados obtidos através da aplicação e posterior análise dos questionários realizados.

O estudo de caso foi realizado numa Instituição Bancária pertencente a um grupo financeiro de âmbito nacional, o Grupo Crédito Agrícola.

O Grupo Crédito Agrícola, instituição centenária em Portugal, conta atualmente com 75 Caixas Associadas, 627 agências, e é considerado como um dos principais grupos financeiros portugueses, com mais de 400.000 associados e mais de 1.900.000 clientes.

Este tem como suporte as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) que começaram por se desenvolver no decorrer da primeira República e que são parte constituinte daquele que é hoje o complexo organograma do Grupo Crédito Agrícola.

A elevada descentralização dos órgãos decisivos leva a que as CCAM, embora unidas pela mesma génese, laborem num clima próprio como entidades autónomas, constituindo-se verdadeiras organizações dinamizadoras das economias locais que, integradas nas suas regiões detêm conhecimento das suas realidades e impactam de inúmeras formas o seu desenvolvimento económico-social, fazendo com que, apesar de organizações bancárias, possuam uma relevante vertente social num esquema de proximidade com a população envolvente, tirando vantagem do mercado em que atuam.

Num cenário de constantes mudanças e modernização do grupo Crédito Agrícola em que foram desenvolvidos os meios tecnológicos e redefinidos os processos de trabalho, mostrou-se essencial reforçar o papel das pessoas, como agentes fundamentais ao sucesso da organização quer a nível central, quer a nível das CCAM associadas, entre elas a CCAM de Azambuja que, pelo facto de se relacionar com o contexto de trabalho onde a autora se insere, contribuiu para uma crescente motivação na realização deste estudo.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Azambuja, fundada em 1927, conta com quatro agências a laborar de forma centralizada com a agência sede, em que apesar de contar com um responsável de balcão em cada uma delas, todas se regem pelos mesmos veios de gestão ao nível da gestão do conhecimento, avaliação e níveis de desempenho. As agências localizam-se em Azambuja, Alcoentre, Aveiras de Cima e Manique do Intendente.

Deste modo, formulamos a seguinte questão de partida:

De que forma a Gestão do Conhecimento influencia o desempenho da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Azambuja?

Esta questão de partida, vai orientar a investigação na CCAM de Azambuja, onde a realidade estrutural e organizacional difere em larga escala à realidade atual da Caixa Central.

Deste modo, surgem objetivos específicos a serem alvo de estudo na presente investigação de cariz quantitativo e qualitativo, que nos permitirá retirar algumas conclusões acerca do modelo de gestão do conhecimento implementado na organização e propor um conjunto de melhorias que tenham impacto, de um modo mais positivo, no desempenho da mesma.

3.2. Modelo de gestão do conhecimento na CCAM de Azambuja

Quanto à avaliação de desempenho dos colaboradores, esta tem em consideração dois critérios fundamentais e definidos previamente de modo a garantir a uniformização dos processos e os princípios da equidade interna, sendo eles os critérios qualitativos e os critérios quantitativos.

Os critérios quantitativos, de caracter mensurável, são medidos através do cumprimento dos objetivos definidos e atribuídos a cada um dos colaboradores em concordância com a sua função na organização, já os critérios qualitativos contemplam a avaliação de competências e comportamentos críticos definidos para as mais variadas funções desempenhadas na organização.

Na organização, é notória uma constante aplicação de gestão do conhecimento no que toca ao dia a dia dos colaboradores e à criação, partilha e aplicação do mesmo. A sucessiva realização de formações direcionadas tanto como para o conhecimento dos produtos em comercialização como para os processos a adotar nas agências, é uma constante no quotidiano dos colaboradores desta CCAM. Além das ações de formação de cariz obrigatório acerca das variadas temáticas a respeito do setor bancário e do conhecimento que estas proporcionam aos colaboradores, a disponibilização e distribuição do conhecimento é um dos fatores prezado pela organização. Todas as formações e cursos frequentados e realizados pelos formandos, permanecem dispostos e armazenados numa plataforma acessível a todos eles, intitulada de "Forma CA". Nesta plataforma, os colaboradores, independentemente da sua função, têm acesso às temáticas abordadas, a todo o material de apoio ao estudo referente às mesmas e ainda aos certificados de formação profissional obtidos.

Ainda no que toca ao armazenamento e organização do conhecimento, o grupo Crédito Agrícola conta com uma plataforma de apoio onde são disponibilizados todos os manuais de procedimentos acerca dos processos a adotar nas agências, independentemente de deterem ou não cariz comercial, servindo assim de suporte aos colaboradores nas eventuais dúvidas ou indecisões que possam surgir no desempenho das suas funções. É ainda nesta plataforma denominada de "Cais", que se inserem todas as fichas de produto com as características e detalhes dos produtos e serviços bancários em comercialização, bem como guiões de apoio à venda que contribuem para um melhor entendimento do colaborador no momento do contacto com o cliente, potencializando que a venda seja efetivada ou alavancada.

A partilha do conhecimento tal como referido anteriormente por inúmeros autores, é parte integrante e de grande relevância no que toca à gestão do conhecimento, sendo da incumbência da organização fomentar o incentivo à partilha entre os membros intervenientes, contribuindo para a aprendizagem dos mesmos e consequente melhoria do desempenho individual e da organização, através de um processo de criação de valor.

Esta partilha surge na organização de diversos modos e com uma naturalidade que, sem que os colaboradores se apercebam efetivamente, a mesma ocorre de um modo espontâneo e instintivo. A nível virtual são recorrentes os *maillings* e *newsletters* periódicos com atualizações, alterações e informações relevantes ao desempenho dos colaboradores, permitindo uma constante atualização dos mesmos.

No que respeita à agência e à partilha de conhecimento neste local, são realizados debates semanais com vista à discussão das estratégias adotadas e colocadas em prática e aos pontos que podem ser alvo de melhoria de forma a expressar um aperfeiçoamento na prestação dos colaboradores em questão. São nestes momentos de partilha com menor número de intervenientes, que os colaboradores se expressam perante os restantes a respeito das suas experiências, perceções e elações, dando origem a uma partilha propícia à criação de novo conhecimento e expressão do mesmo.

Semanalmente, e com o propósito de proceder à partilha nos debates anteriormente referidos, os colaboradores elaboram individualmente um plano de ação com a identificação dos pontos fortes e fracos observados, dificuldades sentidas, sugestões de melhoria e ações e correções a implementar no período semanal seguinte.

Ao nível da CCAM e independentemente da área em que se inserem os colaboradores, são concretizadas reuniões com uma periodicidade mensal em que são convocados todos os membros executantes da organização com vista ao debate do desempenho global dos mesmos.

Nestas reuniões mensais de partilha, para além de serem apresentados dados mensuráveis acerca dos resultados obtidos até então, é incentivado pelos oradores a que se reflita uma participação por parte dos colaboradores no que toca ao decorrer do mês anterior, bem como às dificuldades identificadas e pontos de melhoria a praticar. Estes momentos têm como intenção não apenas debater os resultados obtidos e aqueles que a organização projeta obter, mas tem também como finalidade a partilha das perceções de cada elemento e troca de impressões acerca dos mais diversos temas, propiciando a que seja fomentada em síntese, uma partilha geral do conhecimento tácito e explicito entre todos os membros da equipa.

Além das práticas anteriormente referidas, os colaboradores da CCAM contam ainda com uma plataforma digital que lhes permite constantemente o esclarecimento de dúvidas afetas a qualquer tema da atividade da organização. O centro de colaboração "*Teams*" é uma ferramenta de utilização diária e constante por parte dos colaboradores, pois é através da mesma e alinhada com o a plataforma de aplicações web *Microsoft Sharepoint*, que os colaboradores realizam a sua gestão documental num local onde lhes seja possível um acesso imediato aos conteúdos independentemente da localização de onde estão a desenvolver as suas funções. A utilização deste portal corporativo torna-se ainda mais vantajoso uma vez que, para além de permitir a gestão de informação, projetos, fluxos de trabalho e equipa, admite que essas informações, arquivos e recursos sejam armazenadas e compartilhadas numa nuvem em que todos os colaboradores tenham acesso livre, permitindo um facilitado acesso à informação momentânea.

Para uma correta e vantajosa utilização destas ferramentas e uma adaptação por parte dos seus utilizadores que por vezes se podem demonstrar reticentes à mudança, são realizadas com alguma periodicidade conferências online acerca da utilização prática destas aplicações para que delas sejam extraídos os melhores proveitos respeitantes às suas características de utilização.

3.3. Desempenho da organização e influenciadores da sua performance

Apurar os indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos da organização, representa aqueles que melhor transmitem a estratégia da mesma, sendo por isso necessário à sua adaptação em concordância com a realidade em que a organização se insere bem como as atividades por ela desenvolvidas. Estes indicadores não tendo apenas como propósito a medição, mas também um acompanhamento do sucesso da organização, deve ser

definida à *priori* a periodicidade da sua monotorização para que possa ser antecipado e evitado o desvio das metas estabelecidas em cumprimento dos objetivos.

A escolha dos indicadores define-se conforme a perspetiva do BSC, sendo que de seguida os mesmos são associados às perspetivas em que se inserem, de acordo com a visão da CCAM e seus objetivos estratégicos que devem ser fundamentados em metas ambiciosas mas realistas, de modo que estas não sejam desajustadas à realidade da organização (Tabela 5.).

Tabela 5.

Indicadores de desempenho da CCAM de Azambuja

Perspetivas	**Indicadores**
Perspetiva Financeira	- Liquidez - Rendibilidade do ativo - Total de ativos - Capital Próprio
Perspetiva dos Clientes	-Evolução da carteira de clientes particulares -Evolução da carteira de clientes empresa/ENI - Evolução do segmento jovem - Novos sócios admitidos
Perspetiva dos Processos Internos	- Rácio de eficiência - Rácio de Produtividade
Perspetiva de Aprendizagem e desenvolvimento	- Custo com formação de pessoal - Taxa de crescimento salarial

Admitindo as relações de causa efeito e o modo de como cada perspetiva impacta as restantes e contribui para o resultado final, nesta investigação optou-se por destacar e analisar as perspetivas dos processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, onde a prevalecem as convicções dos colaboradores e presidente da organização, permitindo-nos analisar diversas relações capazes de influenciar as demais perspetivas deste modelo.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o processo de investigação do presente estudo, descrevendo e contextualizando a abordagem metodológica selecionada, bem como a seleção do universo, as técnicas de recolha de dados e os procedimentos adotados.

4.1. Questões de pesquisa e objetivos gerais

O presente estudo tem como objetivo a análise de uma temática atual, que se destina a compreender o impacto da gestão do conhecimento no desempenho da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Azambuja.

Tendo por base a revisão de literatura, pretende-se com esta investigação responder à questão de pesquisa "De que forma a gestão do conhecimento influencia o desempenho da CCAM de Azambuja?".

Face às múltiplas abordagens na revisão de literatura anteriormente estudada, o presente estudo, compreende os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os colaboradores nomeadamente em relação à idade, género, nível de escolaridade, antiguidade na instituição e departamento em que exercem funções;
- Analisar a perceção dos colaboradores face às práticas de gestão do conhecimento aplicadas na CCAM;
- Compreender a visão do conselho de administração da CCAM de Azambuja quanto à implementação das práticas de gestão do conhecimento e ao comprometimento dos colaboradores para com as mesmas;
- Aferir a relação entre o intuito da implementação das práticas de gestão do conhecimento e o impacto das mesmas no desempenho dos colaboradores.

4.2. Modelo de investigação e hipóteses

Com base nos modelos revistos na literatura e no que diz respeito à gestão do conhecimento, a presente investigação tem por base as perspetivas contempladas no modelo *BSC* sendo que a temática da gestão do conhecimento consubstancia-se nas matérias da criação do conhecimento, armazenamento do conhecimento, partilha do conhecimento utilização do conhecimento e desempenho.

Tendo em conta os objetivos da investigação, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H1. Os colaboradores percecionam que o conhecimento que lhes é disponibilizado pela CCAM, potencia o desempenho das suas funções;

H2. A valorização da disponibilização dos materiais de estudo nas plataformas *online* por parte dos colaboradores, potencia a utilização das mesmas;

H3. A partilha entre colegas, gera nos colaboradores a perceção de um melhor desempenho profissional;

H4. A avaliação dos colaboradores potencia a utilização dos seus conhecimentos.

4.3. Procedimento

- Tipo de estudo e de recolha de dados

Com o intuito de responder à questão de investigação formulada no presente estudo, tornou-se necessário optar por uma metodologia que favorecesse a compreensão de um processo do quotidiano permitindo assim a aquisição de conclusões no que concerne ao objeto de estudo.

Oferecendo uma melhor perceção da realidade, o estudo de caso, definido como um estudo intenso e abrangente de dados que possibilita obter conclusões acerca do objeto de estudo (Gil, 2002), é cada vez mais utilizado devido à sua amplitude, podendo aplicar-se tanto a unidades particulares, como a grupos, sejam eles organizações ou comunidades (Serrano, 2004).

Este método, favorável a investigações cujo objeto de estudo concerne a um acontecimento no seu contexto natural, revela-se adequado não apenas a técnicas de recolha de informação de carácter qualitativo, mas também a técnicas de recolha de dados quantitativos, embora que parte significativa da literatura manifeste uma maior propensão a considerar este método como inerente do estudo qualitativo (Clarke t al., 2008).

Deste modo, e devido à origem exploratória do estudo bem como à sua aplicação na realidade, o estudo de caso foi o método de investigação selecionado para dar continuidade à presente dissertação, sendo que como características deste método, foram postas em prática duas técnicas distintas, sendo elas a aplicação de inquéritos por questionário a uma amostra de 30 colaboradores e a realização de uma entrevista semiestruturada de cariz exploratório ao presidente do conselho de administração da CCAM em estudo.

- Inquérito por questionário

Os questionários, fundamentais a este estudo, foram concebidos e aplicados com o intuito de realizar um levantamento acerca das práticas de gestão do conhecimento implementadas na CCAM e da perceção dos colaboradores face às mesmas. Nesse sentido, foi realizado um inquérito por questionário de autorrelato aos 30 colaboradores da organização. Este elaborado, à luz do enquadramento teórico e das linhas orientadoras da autora Sequeira (2015), foi adaptado ao tema da gestão do conhecimento e às suas dimensões, permitindo aferir as perceções dos colaboradores face aos tópicos da criação, armazenamento, partilha, transferência e utilização do conhecimento bem como a espetos relacionados com a avaliação do desempenho e dos resultados. O questionário foi organizado em cinco partes, constituídas por blocos de afirmações, sendo solicitado aos inquiridos que indicassem o seu nível de concordância através de uma escala tipo Likert de cinco níveis.

O questionário foi aplicado via e-mail, recorrendo à plataforma digital *Google Forms*, que permitiu obter as respostas de toda a população em estudo, independentemente do departamento ou agência em que exercem as suas funções.

- Entrevista exploratória

Com o intuito de dar suporte aos resultados obtidos com a aplicação dos questionários e de modo a permitir compreender a relação entre as estratégias adotadas e colocadas em prática pelo conselho de administração e também a perceção dos colaboradores face às mesmas, foi realizada uma entrevista ao presidente do conselho de administração da CCAM de Azambuja, com vista à obtenção de aspetos alvos de análise, no que toca ao tópico da gestão do conhecimento e à forma como o mesmo é trabalhado e implementado no meio laboral em que se insere e preside. Neste sentido, foi elaborada uma entrevista seguindo as mesmas linhas orientadoras dos tópicos constantes no questionário, sendo que as questões foram colocadas numa perspetiva de obter um entendimento acerca dos resultados desejados com a implementação das práticas de gestão do conhecimento, permitindo deste modo a realização de um confronto entre aquele que seria o objetivo do conselho de administração com a realização de determinadas práticas e o entendimento e perceção que as mesmas proporcionaram junto dos colaboradores.

As questões foram aplicadas de uma forma exploratória com o intuito de obter o máximo de informações possíveis, nomeadamente, informação relativa a cada prática, do

objetivo definido para com a implementação da mesma e da convicção do conselho de administração para com a sua recetividade por parte dos colaboradores.

4.4. Amostra

A amostra deste estudo é composta pela totalidade dos colaboradores da CCAM de Azambuja que não desempenham funções no conselho de administração da mesma.

Deste modo, e com o objetivo de evitar qualquer enviesamento nas respostas, foi aplicado o questionário aos 30 colaboradores, independentemente do seu género, idade, nível de escolaridade, função desempenhada e antiguidade na organização.

4.5. Tratamento da informação

Com destino à análise dos dados do presente estudo, o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 21 foi o *software* utilizando para tal os seguintes procedimentos estatísticos:

- Estatística descritiva;
- Análise de consistência interna de escalas;
- Análise fatorial;
- Análise correlacional.

4.6. Procedimentos estatísticos utilizados

- Estatística descritiva

Ao nível da estatística descritiva, que tem como objetivo resumir, sintetizar e representar a informação relevante de um conjunto de dados através da construção de tabelas, gráficos ou cálculos (Marôco, 2021), procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos através do inquérito e com recurso ao *software* o SPSS 21 onde os mesmos foram inseridos e codificados com vista ao seu posterior tratamento estatístico.

- Análise de consistência interna

Entre os diversos métodos que analisam o grau de consistência de uma medida, o Alpha de Cronbach destaca-se nas ciências sociais para verificação da consistência interna e validade de escalas, sendo este o método onde recai a confiança da maioria dos investigadores (Marôco, 2021).

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o modelo para a análise da consistência interna dos fatores após categorização das variáveis, deverá apresentar valores positivos entre 0 e 1, representando uma consistência interna muito boa quando superior a 0,90, boa quando apresenta valores entre 0,80 e 0,90, razoável quando se compreende entre 0,70 e 0,80, fraca quando o alpha toma valores contidos entre 0,60 e 0,70, e inadmissível quando o mesmo é inferior a 0,60.

- Análise Fatorial

Com fim à análise de um total de variáveis, Hair e colaboradores (2009), defende a análise fatorial exploratória como sendo o tipo de análise que viabiliza a verificação de um conjunto de variáveis, corroborando se as mesmas são passíveis ou não de ser agrupadas e a sua correlação**.**

Para verificar a existência de multicolineariedades entre as variáveis de *input*, realizou-se a análise da matriz de correlações através da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que nos permite a obtenção de valores capazes de verificar a correlação existente entre os itens integrantes neste processo de análise fatorial (Marôco, 2021). Atingindo valores compreendidos entre zero e um, quanto mais elevado for o valor de KMO, maior a correlação existente entre as variáveis, logo mais consistentes, admitindo uma maior adequação à realização da análise fatorial. Os valores de KMO podem ser classificados da seguinte forma:

Tabela 6.

Classificação de valores de KMO

Valor de KMO	Classificação
]0,9;1,0]	Excelente
]0,8;0,9]	Boa
]0,7;0,8]	Média
]0,6;0,7]	Medíocre
]0,5;0,6]	Mau, mas ainda aceitável
≤0,5	Inaceitável

Nota. Dados retirados da obra “Análise estatística com o SPSS Statistics” (Marôco, 2021).

- Coeficiente de correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson permite medir o grau de associação entre duas variáveis quantitativas, pressupondo que a sua relação é linear. Este tipo de análise de correlação, permite aferir o modo de como duas variáveis variam em conjunto pela sua intensidade e direção (Marôco, 2021).

O coeficiente de correlação de Pearson (*r*), pode variar entre os valores -1 e 1, sendo que os valores de negativos significam uma correlação onde as variáveis variam inversamente entre si, e os valores positivas significam uma correlação em que as variáveis variam diretamente. Assim, quanto mais próximo o valor estiver de 1, mais forte é a associação entre as variáveis, reforçando que, se $r = 0$ as variáveis não dependem linearmente uma da outra não existindo qualquer associação entre as mesmas.

Podemos considerar a existência de uma forte correlação linear positiva quando $r > 0{,}8$ e de uma forte correlação linear negativa quando $r < -0{,}8$, sendo que se *r* for igual a 1 ou a -1, a relação linear será perfeita, variando nos respetivos sentidos (Marôco, 2021).

- Se *r* estiver próximo de zero, então as variáveis serão pouco correlacionadas linearmente;
- Se *r* for positivo, a relação linear é positiva (x e y variam no mesmo sentido);
- Se *r* for negativo, a relação linear é negativa (x e y variam em sentido oposto).

Para Cohen (1988), as correlações podem ser avaliadas quanto ao seu efeito conforme o seu valor de *r*. Quando *r* atinge valores entre 0,1 e 0,3, considera-se a existência de uma correlação de efeito pequeno, por sua vez, quando *r* é superior a 0,3, mas inferior a 0,5, a correlação é considerada de efeito médio, já quando o valor de *r* atinge valores iguais ou superiores a 0,5, o autor considera a correlação como de efeito grande.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, e tendo por base a revisão de literatura e as hipóteses de investigação formuladas anteriormente, realiza-se a análise e a discussão dos resultados obtidos com a mesma.

5.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

Na aplicação dos questionários, a amostra foi composta por 30 participantes, todos eles colaboradores da CCAM de Azambuja, dos quais 30% eram participantes do sexo masculino (n = 9) e os restantes 70% do sexo feminino (n = 21), com uma média de idades de 40,0 anos (*DP* = 12,4). Relativamente às habilitações literárias (nº de anos escolares completos) a média foi de 2,8, encontrando-se esta média entre o nível do curso técnico-profissional e da licenciatura (*DP* = 0,6).

Quanto à questão que pretendia aferir há quantos anos os colaboradores trabalhavam nesta CCAM, obtivemos uma média de 3,2 anos (*DP* = 0,9).

Da nossa amostra, 63,3% dos colaboradores exercem funções no departamento comercial, 23,3% no departamento de análise de risco e 13,3% no departamento de suporte, sendo que 43,3% dos colaboradores já exerceram funções num departamento diferente daquele em que se encontram no momento da colocação dos questionários.

5.2. Análise da consistência interna

Uma vez inquiridos diversos indivíduos com opiniões próprias e distintas, torna-se crucial a realização da análise de consistência interna, sendo esta capaz de medir a proporção da variabilidade nas respostas dos inquiridos, podendo esta ser avaliada pelo Alpha de Cronbach.

O Alpha de Cronbach é o índice que mede a consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si e que, aplicado ao questionário geral, apresentou uma fiabilidade considerada muito boa, uma vez que o Alpha de Cronbach apresentou o valor de 0,983. Assim, podemos considerar que o instrumento em estudo apresenta boa consistência interna, permitindo-nos analisar cada um dos seus componentes.

Ainda nesta análise, foi possível obter a correlação entre itens. Esta, analisa em que medida as pontuações de um item estão relacionadas com as dos restantes itens e deve apresentar um valor médio entre 0,20 e 0,40 (DeVellis, 2011). Neste caso, o valor médio de

correlação entre itens obtido foi de 0,345, o que nos permite afirmar, com base na literatura, que existe uma correlação viável entre os itens que compõe o instrumento.

Uma vez avaliada a consistência interna do questionário geral e de modo a validarmos a consistência dos vários grupos que o compões, realizou-se esta mesma análise a cada um deles, originando nos seguintes resultados.

Tabela 7.
Estatística de consistência interna de grupos

Grupos	Nº Itens	Alpha de Cronbach	Correlação item-total
Criação do conhecimento	7	0,913	0,668-0,840
Armazenamento do conhecimento	8	0,764	0,129-0,763
Partilha do conhecimento	10	0,896	0,369-0,779
Utilização do conhecimento	3	0,749	0,527-0,614
Avaliação de desempenho e resultados	3	0,280	0,05-0,564

Após avaliada a consistência interna dos cinco grupos que compõe o instrumento considerado neste estudo, podemos afirmar que, à exceção do grupo de avaliação de desempenho e resultados, todos os outros grupos apresentam o valor de Alpha de Cronbach superior a 0,60, pelo que se encontram validados quanto à sua consistência interna.

Quanto aos valores de correlação item-total, estes tendem a medir a correlação entre o item e o total da escala excluindo o mesmo, isto é, é desejável que o valor dessa correlação seja alto, indicando uma maior associação entre o item e o construto medido pelos restantes, devendo o mesmo ser superior a 0,50.

Após a análise, podemos constatar a possibilidade de existência de itens problemáticos que atingem os valores mínimos de correlação item-total nos grupos de armazenamento do conhecimento, partilha do conhecimento e avaliação de desempenho e resultados.

5.3. Análise fatorial exploratória

Com o intuito de descortinar e analisar um conjunto de variáveis e as correlações observadas entre as mesmas, utiliza-se a análise fatorial, uma técnica de análise exploratória de dados.

O método mais utilizado que compara as correlações, como já referido, é o método KMO, que varia numa escala de zero a um e que neste estudo, *KMO*=0,819. Assim, ao analisar a medida de adequação da amostra, podemos afirmar que a qualidade dos dados é boa para a realização de análise fatorial uma vez que o valor de *KMO* se posiciona entre 0,80 e 0,90.

- Relação entre a criação de conhecimento e o desempenho

A análise apresentada neste ponto pretende compreender a relação que se estabelece entre a criação do conhecimento e o desempenho dos colaboradores sujeitos à mesma.

No que toca a estas duas variáveis e tendo em consideração o instrumento utilizado e as suas componentes, podemos analisar esta relação de correlação segundo a perceção dos colaboradores através das questões oito ,10 e 11 que integram o grupo II do questionário, classificado como "criação do conhecimento".

É a partir destas questões que poderemos analisar a relação entre as duas variáveis tendo em conta aquilo que é percecionado pelos colaboradores inclusos no estudo, permitindo-nos corroborar ou refutar a H1.

Selecionadas as três questões e analisadas as respetivas respostas atribuídas pelos colaboradores, obtivemos a seguinte tabela de frequências.

Tabela 8.

Tabela de frequências - "Considero que a realização das formações acerca de produto me permite um melhor desempenho na comercialização dos mesmos".

	Frequência **(**n**)**	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	3,3
Não concordo nem discordo	6	20
Concordo	17	56,7
Concordo totalmente	6	20,0
Total	30	100,0

Tabela 9.

Tabela de frequências - "Considero que a realização das formações acerca de políticas e procedimentos me permite um melhor desempenho das minhas funções".

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	10,0
Não concordo nem discordo	6	20,0
Concordo	15	50,0
Concordo totalmente	6	20,0
Total	30	100,0

Tabela 10.

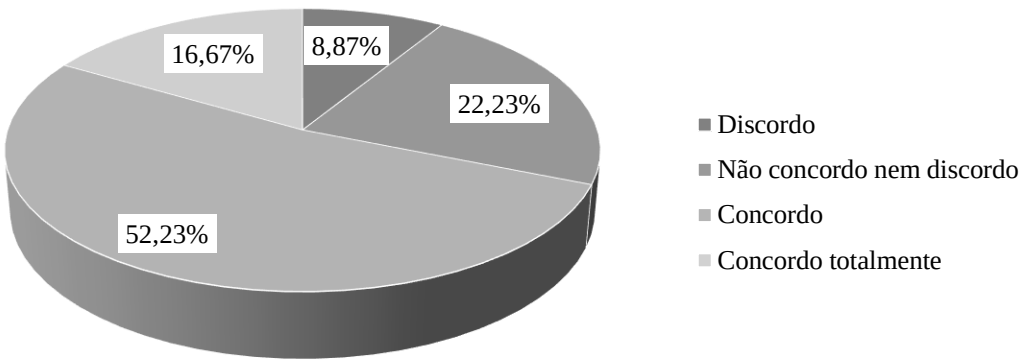
Tabela de frequências - "As ações de formação sobre a utilização da plataforma Microsoft Teams facilitam o desempenho das minhas tarefas diárias".

	Frequência **(**n**)**	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	4	13,3
Não concordo nem discordo	8	26,7
Concordo	15	50,0
Concordo totalmente	3	10,0
Total	30	100,0

Após encontradas as percentagens dos colaboradores que concordam com esta relação em cada uma das nossas variáveis, podemos realizar a média das mesmas, concluindo a proporção de colaboradores que demonstra concordância na relação entre a criação de conhecimento e o desempenho das suas funções.

Gráfico 1.

Concordância em percentagem da relação positiva entre a Criação do conhecimento e o desempenho das funções.



Apuradas as percentagens de concordância com as afirmações, podemos concluir que, 74,46% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com as afirmações que relacionam as duas variáveis em estudo na H1. Isto é, 74,46% dos colaboradores perceciona que o conhecimento disponibilizado pela CCAM influencia e potencia o desempenho da sua função na organização, logo, a hipótese 1 em estudo é corroborada.

- Relação entre a valorização da existência das plataformas online e a sua utilização

No que toca ao armazenamento do conhecimento, e sendo uma das políticas de gestão do conhecimento existentes na CCAM, a disponibilização de plataformas online que permitem aos colaboradores um acesso remoto e instantâneo aos materiais de estudo, manuais de procedimentos e todas as informações relativas a politicas e procedimentos, é necessário averiguar se, a valorização da existência dessas mesmas plataformas potencia a utilização das mesmas, isto é, se os colaboradores que valorizam a disponibilização imediata das ferramentas as utilizam efetivamente.

Para aferir sobre a H2 que relaciona a valorização da disponibilização dos materiais de estudo nas plataformas *online* com a sua utilização, recorreu-se à correlação linear simples,

tendo sido calculada a correlação de Pearson entre a valorização da disponibilização das plataformas online e a utilização dessas mesmas plataformas, passando estas a ser as duas variáveis em estudo nesta fase.

Quando realizada a correlação entre as duas variáveis identificadas (Tabela 11.), foi obtida uma correlação linear positiva significativa (r = 0.709; p<0.05) entre a valorização da disponibilização das plataformas online e a utilização das mesmas.

A análise efetuada e a sua relação estatisticamente significativa, permite-nos afirmar que quanto maior a valorização da disponibilização das plataformas e realização dessa prática de gestão do conhecimento, maior é a sua utilização. Contrariamente, e de um modo pouco expressivo, os indivíduos que afirmam realizar uma pouca utilização das mesmas, valorizam na mesma medida esta prática de gestão do conhecimento.

Tabela 11.

Correlação entre a valorização e a utilização das plataformas de armazenamento online.

		Valorização	Utilização
Valorização	Correlação de Pearson	1	0,709**
	Significância		0,000
	N	30	30
Utilização	Correlação de Pearson	0,709**	1
	Significância	0,000	
	N	30	30

*Nota.***A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

- O impacto da partilha entre colaboradores e o seu desempenho

No que toca à partilha do conhecimento, como uma das fases que integram a gestão do conhecimento no seio de uma organização, foi importante neste estudo, analisar o impacto no desempenho dos colaboradores no que diz respeito à execução das suas funções. Para tal, procedeu-se à correlação de Pearson que nos permitiu apurar a relação entre a partilha e o desempenho, através da análise aos itens integrados no instrumento, referentes à partilha entre colaboradores, seja ela realizada nas reuniões mensais, debates de agência ou de forma espontânea com os itens que manifestam o desempenho dos colaboradores face a esta partilha.

Para esta análise foram utilizadas as variáveis codificadas como:

P5 - Nas reuniões de partilha mensais, expresso a minha opinião e sinto que a mesma é bem recebida por parte dos meus colegas e chefias;

P8 - Entre colegas, troca-se de forma espontânea conhecimentos sobre a forma como se realiza o trabalho e como se resolvem problemas;

P9 - Tenho conhecimento de experiências de trabalho não apenas de colegas da agência, mas também de colegas das restantes agências;

P10 - Considero que a partilha de conhecimento de outros colegas para comigo já me permitiu melhorar o meu desempenho.

Quando analisada a correlação entre as variáveis acima mencionadas de partilha de conhecimento (P5, P8 e P9) com o desempenho (P10), embora todas as relações de demonstrassem positivas, apenas foi obtida uma correlação linear positiva significativa entre estas duas matérias (r = 0.436; p <0.05), conforme Tabela 12.

Tabela 12.

Correlação entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores.

		P5.	P8.	P9.	P10.
P5.	Correlação de Pearson	1	0,573**	0,442*	0,205
	Significância		0,001	0,014	0,277
	N	30	30	30	30
P8.	Correlação de Pearson	0,573**	1	0,799*	0,436*
	Significância	0,001		0,000	0,016
	N	30	30	30	30
P9.	Correlação de Pearson	0,442*	0,799**	1	0,298
	Significância	0,014	0,000		0,110
	N	30	30	30	30
P10.	Correlação de Pearson	0,205	0,436*	0,298	1
	Significância	0,277	0,016	0,110	
	N	30	30	30	30

Nota. **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Após estabelecida a correlação entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores, foi realizada a análise das frequências dos itens do instrumento que, por si só, relacionam a partilha do conhecimento com o desempenho dos indivíduos.

São estes:

P3 – A realização dos debates semanais na agência onde me encontro permite um melhor foco de equipa nos objetivos propostos;

P4 – Sinto que debater ideias ou perspetivas com os meus colegas de agência permite um melhor entendimento ou compreensão em relação aos temas abordados;

P7 – Considero que as reuniões gerais de colaboradores permitem conceber novas ideias e estratégias em prol dos objetivos propostos.

Tabela 13.

Tabela de frequências - "A realização dos debates semanais na agência onde me encontro permite um melhor foco de equipa nos objetivos propostos".

	Frequência	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	6,7
Não concordo nem discordo	11	36,7
Concordo	14	46,7
Concordo totalmente	3	10,0
Total	30	100,0

Tabela 14.

Tabela de frequências - "Sinto que debater ideias ou perspetivas com os meus colegas de agência permite um melhor entendimento ou compreensão em relação aos temas abordados".

	Frequência	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Não concordo nem discordo	12	40,0
Concordo	13	43,3
Concordo totalmente	5	16,7
Total	30	100,0

Tabela 15.

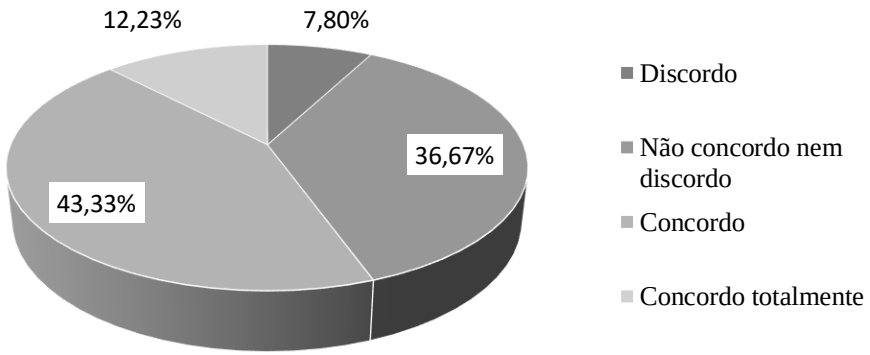
Tabela de frequências – "Considero que as reuniões gerais de colaboradores permitem conceber novas ideias e estratégias em prol dos objetivos proposto".

	Frequência	Percentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	16,7
Não concordo nem discordo	10	33,3
Concordo	12	40,0
Concordo totalmente	3	10,0
Total	30	100,0

Após calculadas as percentagens dos colaboradores que concordam, discordam ou têm uma posição neutra, relativamente a cada uma das variáveis acima mencionadas, foi realizada a média das mesmas, revelando-se a fração de indivíduos inquiridos que acreditam na existência de uma relação entre a partilha do conhecimento entre colaboradores e o desempenho dos mesmos.

Gráfico 2.

Concordância em percentagem da relação positiva entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores.



Encontradas as percentagens de concordância com as afirmações que admitem a existência de uma relação positiva entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores, verificamos que 55,56% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com

as afirmações, pelo que a hipótese 3 da presente investigação é corroborada tendo por base a perceção dos inquiridos.

- Relação entre a avaliação dos colaboradores e a utilização do conhecimento

Sendo a utilização do conhecimento e a avaliação de desempenho parte integrante de uma completa gestão do conhecimento, foram também estas alvo de análise face à perceção dos colaboradores no presente estudo. Assim, e com o intuito de corroborar ou refutar a hipótese 4 da investigação, procedeu-se à análise das variáveis destes dois grupos de modo a aferir o impacto que a avaliação dos colaboradores exerce sobre a devida utilização do conhecimento adquirido pelos mesmos.

Concebidas as duas novas variáveis respeitantes à utilização de conhecimento e à avaliação de desempenho dos colaboradores, em que cada uma delas integrava 3 itens alvos de inquérito, realizou-se a análise da correlação linear de um modo geral destes dois grupos apresentada na Tabela 16.

Tabela 16.

Correlação entre a Utilização do conhecimento e a Avaliação de desempenho dos colaboradores.

		Utilização do Conhecimento	Avaliação de Desempenho
Utilização do Conhecimento	Correlação de Pearson	1	0,522*
	Significância		0,003
	N	30	30
Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson	0,522*	1
	Significância	0,003	
	N	30	30

Nota. **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Podemos verificar que a correlação linear é positivamente significativa (r = 0.522 ; p<0.05), existindo uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis, o que nos leva a constatar que, o facto dos colaboradores estarem sujeitos a uma avaliação periódica do seu desempenho potencia a que os mesmos revelem uma maior devoção na correta

utilização do conhecimento que detêm, de modo a que dizimar a execução de eventuais falhas que possam promover negativamente esta avaliação individual, isto é, o facto dos indivíduos serem avaliados quanto ao seu desempenho na organização potencia a que os mesmos utilizem os seus conhecimentos de um modo mais eficaz, corroborando a ultima hipótese desta investigação.

5.4. Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da CCAM de Azambuja

No seguimento desta investigação, que contou com a aplicação de um questionário aos colaboradores para aferir as suas perceções face às práticas de gestão do conhecimento implementadas na organização, tornou-se relevante entender a perspetiva de quem as implementou, relativamente ao efeito que era esperado com a implementação das mesmas. Deste modo foi realizada uma entrevista exploratória ao presidente do conselho de administração desta CCAM que, seguindo as linhas orientadoras do questionário aplicado aos colaboradores, resultou nas questões identificadas na Tabela 17.

Tabela 17.

Questões presentes na entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração.

	Questões
Criação do conhecimento	Na CCAM existem esforços e investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores, para além da formação obrigatória?
	Considera que a formação disponibilizada é suficiente para uma melhoria constante do seu desempenho?
Armazenamento do conhecimento	Considera que os colaboradores sabem onde encontrar a informação necessária quando necessitam de algum esclarecimento ou a quem devem recorrer para a solicitar?
	Na CCAM existe preocupação em não se perder conhecimento devido à saída de colaboradores? Se sim, de que modo atuam nesse sentido?
Partilha do conhecimento	Nesta organização existem incentivos para a socialização entre colaboradores mesmo quando desempenham as suas funções diariamente em agências distintas? Quais as práticas implementadas?

	Verifica que há uma partilha espontânea entre os colaboradores acerca das experiências adquiridas? Se sim, de que forma. Se não, qual acredita ser o motivo para que não exista partilha?
	Verifica que as reuniões de partilha facilitam a partilha espontânea entre os colaboradores acerca das experiências adquiridas? Ou pelo contrário, os colaboradores retraem-se na intervenção?
Utilização do conhecimento	O trabalho em equipa é incentivado? Se sim, de que forma?
	Considera que, na generalidade, os colaboradores são autónomos na resolução de problemas? De que forma é estimulada essa capacidade?
	É estimulado na CCAM o contributo dos colaboradores para a tomada de decisão? Se sim, de que modo?
Avaliação de desempenho e resultados	Considera que o modo em como os colaboradores são avaliados lhes proporcionam estímulos de incentivo, ou pelo contrário, os tornam mais vulneráveis?
	Após divulgada individualmente a avaliação de cada colaborador, é-lhes prestado algum esclarecimento sobre os seus resultados bem como apresentadas sugestões de melhoria?

No seguimento das questões que compõem este instrumento de recolha de informação, foi efetuada uma análise qualitativa às respostas dadas pelo presidente do conselho de administração.

No âmbito da fase da criação do conhecimento, foi referido que embora seja política da organização o incentivo à realização de formações adicionais, o mesmo considera que estas se revelam em determinado momento insuficientes face às constantes alterações normativas implementadas pelo Banco de Portugal, contudo, refere um esforço adicional da organização para proporcionar formações adicionais aos seus colaboradores, não só direcionadas para a função comercial mas também no que toca à análise de risco e conformidade das operações.

Decorrida a fase anterior, o armazenamento do conhecimento é considerado pelo entrevistado como uma das fases mais importantes da gestão do conhecimento na organização. Sendo uma preocupação da CCAM a perda de conhecimento na organização devido à saída de algum colaborador independentemente do seu departamento. O entrevistado revela também a existência de uma preocupação adicional com a utilização das ferramentas informáticas e de

registo digital que visam precisamente a mitigação do risco de perda de informação. Este, aponta como ponto forte, o facto de todos os regulamentos e normativos estarem compilados e acessíveis a todos os colaboradores no CAIS, no entanto, acredita que a informação contida é extremamente vasta tornando-se um constrangimento na pesquisa da mesma, o que carece de habituação por parte dos colaboradores, sendo esta a única forma de ser possível o cumprimento das exigências legais.

A partilha do conhecimento é, segundo a perceção do conselho de administração conforme transmitido pelo seu presidente, um dos maiores focos do mesmo no seguimento da reestruturação ocorrida ao nível do conselho de administração. Este, perceciona a existência de uma grande partilha espontânea entre os colegas das demais agências que para além da criação de estímulos, favorece a aprendizagem contínua e o entendimento do conhecimento tácito a que cada um dos elementos é sujeito. Ainda assim, admite enquanto dirigente que, ainda que tenham sido planeadas diversas iniciativas para o ano de 2022 no que toca à realização de atividades de grupo, as mesmas tiveram pouca aceitação por parte dos colaboradores, quer seja devido à dimensão da organização, quer à falta de empenho por parte do conselho de administração, conforme refere.

Contrariamente à grande partilha espontânea existente entre os indivíduos, a perceção relativamente às reuniões de partilha é de retração por parte dos colaboradores, acreditando que a intervenção em público se torna um constrangimento para os mesmos.

No momento da colocação do conhecimento em prática, o entrevistado afirma que o colaborador dispõe de todos os materiais necessários e apoio das suas chefias para uma correta utilização do conhecimento, valorizando a autonomia dos mesmos e a sua intervenção no que diz respeito a oportunas tomadas de decisão nas quais os mesmos são incentivados a participar.

Ainda na matéria da utilização do conhecimento e no que concerne ao trabalho em equipa, é reconhecido pelo conselho de administração que, apesar do trabalho em equipa ser incentivado pelos administradores e chefias dos departamentos, o sistema de incentivos implementado pelo SICAM (Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo) onde são estipulados objetivos individuais e prémios remuneratórios proporcionais ao cumprimento dos mesmos, provoca algum constrangimento nesta política, motivando em determinado momento e em alguns colaboradores, o individualismo que se revela prejudicial na gestão do conhecimento na organização.

A avaliação de desempenho e resultados aos colaboradores, embora de caráter obrigatório, é alvo de discordância por parte do presidente e restantes membros do conselho de

administração. O modelo de avaliação de desempenho implementado pelo SICAM revela-se, segundo o entrevistado, pouco conveniente na medida em que se apresenta numa vertente praticamente matemática, isto é, este método de avaliação privilegia a produção dos colaboradores naquilo que é quantificável, não permitindo que sejam salientados os contributos não quantificáveis, mas muito válidos provenientes dos colaboradores alvos de avaliação.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo primordial deste estudo passa por analisar e compreender qual o impacto da gestão do conhecimento no seio de uma organização perante o desempenho da mesma e dos seus colaboradores. Neste capítulo são comparados e discutidos, à luz da literatura sobre a sobre a gestão do conhecimento e o desempenho das organizações, os principais resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de análise acima identificados.

De acordo com os autores Jennex e Olfman (2005), um modelo de gestão do conhecimento deve compreender a criação do conhecimento, o seu armazenamento, a sua partilha e a sua aplicação. Assim, foram desenvolvidas as quatro hipóteses analisadas no presente estudo que compreendem cada uma destas fases.

De forma a analisar os resultados, procedeu-se à análise fatorial que nos permitiu investigar a relação de duas variáveis perante as respostas dos inquiridos às questões que admitiam a existência de uma relação entre a criação do conhecimento e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com a literatura, foi possível percecionar que a fase da criação do conhecimento advém maioritariamente da capacidade cognitiva que os indivíduos possuem e aquela que lhe é disponibilizada, possibilitando assim a associação de informação (Bertotti 2018).

Ribeiro e colaboradores (2017) admitem a necessidade de preocupação nas organizações perante o desenvolvimento e a evolução das matérias, não permitindo a sua estagnação, sendo para tal, necessária a criação de ferramentas que proporcionem aos membros da organização a aquisição de conhecimento em prol do seu desenvolvimento profissional. Neste sentido, encontramos uma relação positiva entre a literatura alvo de estudo e os resultados obtidos nesta investigação que revelam uma concordância por parte dos colaboradores e sua chefia máxima na relação entre a criação do conhecimento e o seu desempenho.

Percecionamos assim, tal como a maioria dos inquiridos e o presidente da CCAM, que a disponibilização de mais formação de qualidade potencia um melhor desempenho das funções dos colaboradores, que num todo, irá resultar num melhor desempenho global da organização.

Identificada como um dos pilares que sustenta a gestão do conhecimento por Neves e colaboradores (2018), a tecnologia em simultâneo com as pessoas e os processos, representam os elementos centrais da gestão do conhecimento.

Após analisada a relação entre a valorização da disponibilização dos materiais de estudo nas plataformas online e a sua utilização através da uma correlação linear simples, podemos depreender que, havendo uma correlação positiva significativa que traduz que quanto maior a valorização, maior a utilização dessas plataformas, a existência de uma preocupação por parte das organizações quanto ao armazenamento da informação facilita a sua disponibilização a todos os colaboradores, permitindo uma procura e aplicação do conhecimento mais eficaz (Chinem, 2017).

Deste modo, sustentado pela literatura e analisado através da perceção dos colaboradores e do presidente da organização, entende-se uma relação positiva e relevante entre o armazenamento do conhecimento e o desempenho dos indivíduos. O facto de terem à sua disposição todos os materiais, normativos e manuais permite-lhes um constante acesso aos mesmos em prol do seu desenvolvimento e bom desempenho das suas tarefas.

No que diz respeito ao impacto da partilha na gestão do conhecimento, vários estudos se têm revelado significativos no que respeita à sua aplicação como é o caso do modelo SECI, apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997). O modelo SECI representa o processo contínuo entre a socialização, externalização, combinação e internalização, consistindo no processo de conjugação de possibilidades entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Esta transformação de conhecimento sendo um dos maiores desafios das organizações, traduz-se numa preocupação ao nível da partilha do conhecimento entre os membros que compõe uma organização e que são detentores de conhecimento relevante e crucial ao bom funcionamento e desenvolvimento da mesma.

Face à perceção dos colaboradores, aferida pelas questões identificadas como cruciais ao estudo desta relação, verificou-se uma correlação positiva entre a partilha do conhecimento e o desempenho dos colaboradores. No entanto, apenas foi obtida uma correlação positiva significativa de efeito médio que relaciona o desempenho dos colaboradores com a partilha de conhecimento de forma espontânea.

Quando analisadas as questões que relacionavam estas mesmas variáveis, mas tendo por base a partilha através dos debates ou reuniões gerais, foi possível perceber que, embora se destaque uma concordância com as afirmações que relacionam a partilha com o desempenho, 36,67% dos inquiridos optou por tomar uma posição neutra, o que pode significar alguma discordância por parte dos colaboradores perante este método de partilha. Esta tendência vai de encontro ao que foi afirmado pelo presidente do conselho de administração que, tendo em consideração os esforços para a existência desta partilha e a sua importância, admite a

existência, por parte dos colaboradores, de alguma apreensão e retração no que toca à partilha de conhecimento e experiências nestas reuniões gerais, que contam com a presença de todos os membros da organização.

As circunstâncias acima mencionadas, leva-nos a considerar a possibilidade de que o facto de a partilha ser realizada de forma espontânea e não de um modo mais imposto como acontece nas reuniões gerais, leva a uma maior partilha do conhecimento tácito entre os colaboradores possibilitando o desenvolvimento de um conhecimento organizacional mais relevante e um desempenho mais favorável à organização.

Esta partilha de conhecimento, segundo Brix (2017), permite que o conhecimento individual se desenvolva para o conhecimento em grupo e posteriormente para o conhecimento organizacional, tornando-se um dos fatores mais valiosos na organização alavancando a sua boa prestação no mercado em que se inserem e onde a concorrência se revela cada vez mais colossal e agressiva.

Em conformidade com esta relação tão significativa entre a partilha entre os membros da organização e o conhecimento organizacional, é necessário que seja fomentada e incentivada a comunicação e partilha espontânea entre os colaboradores promovendo este processo que, de acordo com o autor Arias e Ortega (2019), se mostra ser a chave para a gestão do conhecimento tácito.

Quando falamos em avaliação de desempenho, referimo-nos ao conjunto dos resultados fruto daquela que é uma prestação mais ou menos positiva por parte dos colaboradores e organizações. Neste estudo, analisou-se a avaliação a que os colaboradores estão sujeitos constantemente e ao impacto que esta pode ou não provocar na utilização do conhecimento.

Atendendo ao facto que considerámos anteriormente de que um favorável armazenamento do conhecimento potencia uma aplicação e utilização do conhecimento de forma mais eficaz, a tomada de decisão encontra-se assim estimulada por esta variável que segundo Vieira (2014), se revela uma fase determinante para uma vantajosa tomada de decisão e consequentemente obtenção de vantagem competitiva através da supressão de decisões menos assertivas.

A participação nas tomadas de decisão é, segundo o entrevistado, incentivada pela CCAM, estimulando os colaboradores a colocarem em prática o conhecimento adquirido.

Em prol da referida utilização do conhecimento, considerou-se relevante neste estudo analisar se a mesma era ou não influenciada pelo método de avaliação de desempenho aplicado

aos colaboradores e pelo qual estão sujeitos a uma avaliação que influencia a sua remuneração variável.

Embora não seja admitida como o modelo de avaliação mais adequado por parte da liderança da organização, a análise de correlação efetuada entre estas duas variáveis, permitiu-nos obter uma correlação linear positiva forte que afirma uma relação estatisticamente significativa entre as mesmas.

De facto, uma avaliação considerada pouco qualitativa em que se prioriza de um modo essencial os objetivos quantificáveis atingidos, pode revelar-se pouco benéfica à organização na medida em que poderá instigar o individualismo no que diz respeito à concretização de objetivos individuais. Contudo, os resultados obtidos na análise efetuada, confirmam a premissa de que, os factos dos colaboradores estrem sujeitos a essa avaliação periódica, os leva a ter uma maior preocupação com a utilização eficaz do conhecimento.

Esta circunstância leva-nos a ponderar a possibilidade de que o facto da avaliação individual se reproduzir posteriormente na remuneração variável atribuída aos colaboradores de forma monetária os leva a querer cometer menos falhas, promovendo deste modo uma maior dedicação na utilização do conhecimento.

Realizada a análise e a discussão às hipóteses formuladas, sumariam-se na Tabela 18., as decisões sobre as mesmas:

Tabela 18.

Avaliação das hipóteses em estudo

H#	Hipótese	Resultado
H1	Os colaboradores percecionam que o conhecimento que lhes é disponibilizado pela CCAM, potencia o desempenho das suas funções.	Confirmada
H2	A valorização da disponibilização dos materiais de estudo nas plataformas online por parte dos colaboradores, potencia a utilização das mesmas.	Confirmada
H3	A partilha entre colegas gera nos colaboradores a perceção de um melhor desempenho profissional.	Confirmada
H4	A avaliação dos colaboradores potencia a devida utilização dos seus conhecimentos.	Confirmada

À luz do BSC desenvolvido por Norton e colaboradores (2019) e que consiste num sistema que mede o desempenho das organizações segundo a perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, permitindo não só relatar acontecimentos passados como também perspetivar o desempenho futuro, podemos retirar algum entendimento no que toca à influência da gestão do conhecimento no desempenho das organizações.

Conforme a análise deste estudo, que nos permitiu corroborar hipóteses relacionadas com as fases da gestão do conhecimento e o desempenho dos colaboradores, as pessoas são parte crucial e determinante quando falamos em desempenho das organizações, sendo elas parceiros da organização em que se inserem e não apenas meros recursos como era entendido numa gestão de pessoas obsoleta.

Garantida a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento onde se inserem indicadores como a satisfação dos colaboradores e o tempo de formação disponibilizada, é espectável que haja uma influência positiva na perspetiva dos processos internos que por sua vez irão influenciar os indicadores que compõe a perspetiva do cliente, como o cumprimento dos prazos, índice de satisfação dos clientes, entre outros. Satisfeita também esta perspetiva, facilmente se verificará uma otimização na perspetiva financeira, quer seja pelo volume de negócios, quota de mercado ou qualquer outro indicador que influencie os resultados líquidos da organização.

Assim, e subjacente numa relação de causa-efeito, podemos reconhecer a existência de uma relação positiva e significativa entre a gestão do conhecimento, que irá suportar a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, e o desempenho da organização no seu todo.

7. CONCLUSÕES

Este estudo teve como questão de partida entender o qual o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional, tendo por base uma revisão de literatura respeitante a estas temáticas tão presentes e abordadas nos dias de hoje, no meio empresarial.

Na tentativa de entender a relação entre as duas variáveis, esta investigação centrou-se na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, pertencente a uma das quatro perspetivas do BSC desenvolvido por Norton e colaboradores (2019), subjacente numa relação de causa-efeito em que é necessário garantir cada uma das perspetivas para que a seguinte de verifique, tornando possível uma análise ao desempenho da organização do passado, perspetivando o seu desempenho futuro.

Após uma revisão de literatura assente nas matérias relacionadas com a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, realizou-se um estudo de caso à CCAM de Azambuja, em que a totalidade dos seus colaboradores constituiu a amostra da investigação que se seguiu. A recolha de dados junto desse universo, permitiu-nos realizar posteriormente a análise estatística dos mesmos que nos possibilitou aferir conclusões com base na questão de partida e objetivos específicos.

Os dados utilizados neste estudo foram recolhidos através de um inquérito por questionário realizado aos colaboradores da CCAM de Azambuja e através de uma entrevista exploratória feita ao presidente dessa mesma organização, que nos permitiu comparar a perspetiva dos colaboradores face à implementação de práticas de gestão do conhecimento com a perspetiva do que era espectável que ocorresse com essa implementação por parte da direção.

Segundo o autor Bertotti (2018), criar conhecimento advém maioritariamente da capacidade cognitiva que os indivíduos possuem e daquelas que lhes é disponibilizada. Com base na literatura foi efetuada uma análise à relação de positividade existente entre a criação de conhecimento através da realização de formações e ao desempenho individual dos colaboradores que nos permitiu, fundamentado na perceção dos mesmos, admitir a existência de um impacto bastante positivo entre as duas variáveis em estudo.

As suas respostas e a análise estatística aplicada, permite-nos concluir que, o bom desempenho dos indivíduos é potenciado pela disponibilização de conhecimento cedido pela CCAM de Azambuja que se realiza através de formações nas diversas áreas da banca, sejam elas direcionadas para os produtos e sua comercialização como também para os procedimentos e normas de laboração.

No que concerne ao armazenamento do conhecimento, a tecnologia assume-se como um pilar medular à gestão do conhecimento (Neves et al, 2018). É com base neste pilar que a organização em estudo coloca em prática o armazenamento do conhecimento com o intuito de mitigar o risco de perda de informação. Esta dispõe de plataformas online que permitem aos colaboradores da instituição um acesso constante aos materiais de estudo, manuais de normas, procedimentos e todos os documentos por eles armazenados nessas plataformas.

Contudo, foi necessário entender se esta disponibilização para além de valorizada pelos colaboradores, faz destes seus utilizadores, isto é, se o facto de os colaboradores valorizarem esta prática de gestão do conhecimento, faz com que os mesmos realizem uma maior utilização destas plataformas.

Realizada a análise de correlação, o coeficiente da correlação de Pearson permite-nos afirmar que quanto mais os colaboradores valorizam a disponibilização das plataformas mais as utilizam, potenciando assim um resultado positivo naqueles que são os objetivos do armazenamento do conhecimento admitidos pelo presidente desta organização.

A transformação de conhecimento traduz-se em um dos maiores desafios das organizações (Nonaka &Takeuchi, 1997) e por isso, são colocadas em prática poe esta CCAM, diversos hábitos que potenciam a partilha do conhecimento entre os membros que a constituem, permitindo uma partilha contínua de experiências e entendimentos adquiridos.

Analisadas essas práticas e aferindo a influência das mesmas no desempenho dos colaboradores, foi possível concluir que, existe efetivamente uma relação muito benéfica face à partilha entre colegas e ao desempenho individual dos mesmos, contudo, a análise de correlação linear positiva apenas se demonstrou significativa quando nos referimos à partilha de cariz espontâneo.

Deste modo e de acordo com Arias e Ortega (2019), é essencial numa organização, fomentar e incentivar a comunicação e partilha espontânea entre os colaboradores para que a mesma surta efeitos cada vez mais positivos no seu desempenho e consequentemente, no desempenho da organização.

Garantida a criação, armazenamento e a partilha do conhecimento, é necessário analisar a utilização do mesmo e os fatores que possam potenciar a sua eficácia. Os instrumentos de pesquisa utilizados nesta investigação permitiram a realização de uma análise estatística que nos viabilizou compreender a relação entre a utilização do conhecimento e a avaliação dos colaboradores.

A perceção dos colaboradores face à sua avaliação periódica e à utilização dos conhecimentos de que são detentores, demonstrou-nos a existência de uma influencia bastante favorável entre as duas variáveis, isto é, o facto de os colaboradores estarem sujeitos a esta avaliação faz com que os mesmos disponham de uma maior dedicação à utilização do conhecimento com o intuito de comedir a realização de falhas que possam influenciar de forma negativa esta avaliação de desempenho que, sendo refletida posteriormente em remuneração monetária, pode de acordo com a perceção do presidente do conselho de administração da organização, alavancar o individualismo demonstrando-se um obstáculo ao trabalho em equipa esperado pela organização e seus administradores.

Uma vez analisados os dados de forma a relacionar as variáveis com o intuito de entender a sua causa efeito, conclui-se que, de um modo global, as práticas de gestão do conhecimento aplicadas na CCAM de Azambuja têm implicações muito positivas ao nível do desempenho dos colaboradores que, segundo Norton e colaboradores (2019), potenciando a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, em conjunto com o cumprimento das demais perspetivas, irão contribuir para um promissor desempenho desta organização financeira.

7.1. Limitações e estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser tidas em consideração em investigações futuras.

A primeira limitação apresenta-se ao nível da amostra em estudo que, embora seja a totalidade de colaboradores da organização, pode ser considerada uma amostra insuficiente para a análise pretendida, podendo não demonstrar representatividade.

Outra limitação que, no meu entender só pode tornar relevante quanto à veracidade das respostas obtidas no questionário, é o facto deste estudo ser realizado também por um membro operacional da organização, isto é, o facto do questionário ter sido desenvolvido e aplicado por uma colega, pode ter influenciado os restantes inquiridos no momento da resposta ao questionário provocando algum enviesamento nas mesmas.

Quanto a pesquisas futuras, considera-se importante a possibilidade de replicar o presente estudo recorrendo a uma amostra de maior dimensão englobando todas as CCAM pertencentes à região oeste, uma vez que é realizada esta distribuição geográfica, podendo ser interessante a comparação entre a implementação das práticas de gestão do conhecimento e o desempenho comercial de cada região.

Para além de uma amostra mais abrangente, consideramos relevante a existência de um estudo futuro que considere, para além das variáveis do nosso estudo, uma análise mais profunda ao impacto que a avaliação de desempenho individual pode ter na motivação dos colaboradores para partilhar conhecimento.

Referências Bibliográficas

Agostinho, D., & Sidorova, Y. (2016). A performance measurement system to quantify the contribution of social media: new requirements for metrics and methods. *Measuring Business Excellence*, *20*(1), 20. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2015-0030

Ahmad Fath, A.-S., Ayman, B., & Abdallah Samer, E. D. (2017). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. *Business Process Management Journal*, *23*(2).

Alfenas, R. A., Santos, C. S., Dias, D. C., Araújo, V. G., & Silva, D. V. (2020). Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista Do Serviço Público*, *72*(2), 452–478. https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.3913

Amalia, M., & Nugroho, Y. (2011). An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. *Journal of Knowledge Management*, *15*(1), 71–87. https://doi.org/10.1108/13673271111108701

American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). https:l/doi.org/10.1037/000016S-000

António, N. S., & Costa, R. L. (2018). *Aprendizagem organizacional - ferramenta no processo de mudança* (Actual Editora (ed.)).

Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, *14*(2), 172–206. https://doi.org/10.1108/14601061111124885

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, *22*(5), 1123–1137. http://www.jstor.org/stable/41303106

Arias, M. J., & Ortega, M. G. (2019). *El rol de la gestión de conocimiento en el desempenõ y satisfación de los empleados de las fundaciones*. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Barr, S. (2014). *Dealing with the KPI terminology problem*. https://www.staceybarr.com/measure-up/dealing-with-the-kpi-terminology-problem/

Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Instituto de Pesquisa Económica Aplicada. http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602

Bennet, A., & Bennet, D. H. (2008). The fallacy of knowledge reuse: building sustainable knowledge. *Journal of Knowledge Management*, *12*(5), 21-33. https://doi.org/10.1108/13673270810902911

Bertotti, M. J. (2018). *Avaliação da gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino: a perspectiva de docentes, técnico - administrativos e gestores*. Universidade do Sul de Santa Catarina

Bhatt D, B. (2002). Estratégias de gestão do conhecimento individual e do conhecimento organizacional. *Journal of Knowledge Management*, *6*(1), 31–39.

Bontis, N. (2003). Intellectual capital disclosure in canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, *7*, 14. https://doi.org/10.1108/eb029076

Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: a longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(2), 113–127. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001

Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge management and business performance: Mediating effect of innovation. *Cogent Business and Management*, *4*(4), 82–92. https://doi.org/10.12691/jbms-4-4-2

Camisón, C., & López, A. V. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, *30*(8), 853–878. https://doi.org/10.1108/01443571011068199

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Editora Manole (4th ed.).

Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial* (Saraiva Educação. S.A.).

Christian, G., Bezerra, L., & Gomes, C. F. (2016). Performance measurement in airport settings: a systematic literature review. *Benchmarking*, *23*(4), 29. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2015-0099

Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2008). *Bryman's social research methods* (Oxford University Press (3rd ed.)).

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Routledge (2nd ed.)). https://doi.org/10.4324/9780203771587

Coombs, R., McMeekin, A., & Pybus, R. (2002). Toward the development of benchmarking tools for R&D project management. *R&D Management*, *32*(4). https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1758538

Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento* (Atlas (ed.)).

Davenport, T. (1999). Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage and performance. In B. R. C. Press (Ed.), *Knowledge management handbook* (pp. 21–211). http://pessoal.utfpr.edu.br/sato/arquivos/strategy_km_davenport_v2.pdf

Davenport, T. H. (1998). Ecologia da informação. In Editora Futura (Ed.), *Informação & Informação* (3rd ed., Vol. 4, Issue 1). https://doi.org/10.5433/1981-8920.1999v4n1p53

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, métodos e aplicações práticas* (Editora Campus (ed. 1st ed.).

DeVellis, R. F. (2011). *Scale development: theory and applications (applied social research methods)* (3rd ed.). SAGE Publications Inc.

Dörhöfer, S. (2012). Knowledge-based HRM : an integrative approach. *European Journal of Social Sciences*, *28*(4), 473–488.

Duarte, C. A. (2017). *O Capital intelectual e a transferência de conhecimento – um estudo aplicado a empresas de contabilidade/auditoria/consultoria fiscal*. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto.

Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Criando e gerenciando uma rede de compartilhamento do conhecimento de alto desempenho: o caso Toyota. *Revista de Gestão Estratégica*, *21*, 345–367. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3

Feng, K., Chen, E. T., & Louu, W. (2005). Implementação de sistemas de gestão do

conhecimento e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Jornal of Computer Information Systems*, *45*(2), 92–104.

Fernandes, B. H., Fleury, M. T., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, *46*(4), 1–18. https://doi.org/10.1590/s0034-75902006000400006

Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, *17*(3), 219–235.

Garvin, D. A. (2001). *Constituindo a organização que aprende* (Campus (ed.)Rio de Janeiro).

Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, *64*(5), 53–58.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Editora Atlas S.A. (ed. 4th) São Paulo.

Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, *6*(1), 23–30. https://doi.org/10.1108/13673270210417664

Gonzalez, R. V., & Martins, M. F. (2017). Knowledge management process : a theoretical-conceptual research. *Gestão e Produção*, *24*(2), 248–265. https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15

Grant, R. M. (1996). Para uma teoria baseada no conhecimento da empresa. *Strategic Management Journaltrategic Management Journal*, *17*, 109–122.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tathamm, R. L. (2009). *Multivariete Data Analysis* (Artmed Editora S.A. (ed.); 6th ed.) Porto Alegre.

Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, *8*(3), 26–38. https://doi.org/10.4314/iijikm.v8i3.3

International Organizations for Standardization. (2018). *ISO 30401:2018 Knowledge management systems — Requirements* (p. 20). https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:en

Jennex, M., & Olfman, L. (2005). Assessing knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, *1*(2), 33-49. https://doi.org/10.4018/jkm.2005040104

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting* (1st ed.). Harvard Business Review Press.

Jones, K. (2006). Gestão do conhecimento como base para sistemas de apoio à decisão. *Journal of Sistemas de Informação*, *46*(4), 116–124.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O contro de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (Áreas Editora (ed.); 10th ed.) Lisboa. www.areaseditora.pt

Kerzner, H. (2015). *Project management best practices achieving global excellence* (4th ed.). Jonh Wiley & Sons, Inc.

Kraemer, R., Freire, P., Souza, J. A., & Dandolini, G. A. (2017). Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspetivas Em Gestão & Conhecimento*, *7*, 66–79.

Kuhn, J. S., & Marsick, V. J. (2005). Action learning for strategic innovation in mature organizations: key cognitive, design and contextual considerations. *Action Learning: Research and Practice*, *2*(1), 27–48. https://doi.org/10.1080/14767330500041236

Lapré, M. A., & Wassenhove, L. N. Van. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*, *47*(10), 1311–1440. https://doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1311.10264

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). *O papel do conhecimento tácito na inovação do grupo* (California Management Review (ed.)).

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8th ed.).

Marr, B. (2012). *Key performance indicators (KPI): the 75 measures every manager needs to know* (Person Education Limited (ed.); 1st ed.).

Marr, B. (2015). *Key performance indicators for dummies* (Jonh Wiley & Sons (ed.); 1st ed.). For Dummies.

Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R., & Souza, J. A. (2020). ISO 30401: The standardization of knowledge. *International Journal of Development Research*, *10*(6), 37155–37159. https://doi.org/10.37118/ijdr.19066.06.2020

Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspetivas Em Gestão &*

Conhecimento, *7*, 145–159.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management*, *3*(3), 546–562. https://doi.org/10.2307/257544

Muririua, E. S. (2006). Agestão do conhecimento nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conheicmento*, *9*(12), 05–17. https://doi.org/10.32749

Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge management, innovation and organizational performance. *International Journal of Knowledge Engineering*, *1*(1), 43–48. https://doi.org/10.7763/ijke.2015.v1.7

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prismo in practice. *Measuring Business Excellence*, *5*(2), 6–12.

Neves, M. L., Varvakis, G. J., & Fialho, F. A. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências Da Administração*, *20*(51), 152–167. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018 V20n51p152

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California Review Management*, *40*(3).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (Editora Campus (7th ed.)).

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, *11*(1), 65–88. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121

Norton, D. P., Kaplan, R. S., & Serra, A. C. (2019). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (Alta Books (1st ed.)).

Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs* (2nd ed.). Jonh Wiley & Sons, Inc.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A Complementariedade do SPSS* (Edições Sílabo (6th ed.)).

Pimentel, L. P., & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as

supporting frameworks for a new management model and organizational change. *Total Quality Management and Business Excellence*, *25*(7), 763–775.

Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (Edições Sílabo (1st ed.)).

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Editora Campus (1st ed.)).

Ribeiro, J. S., Soares, M. A., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspetivas Em Gestão & Conhecimento*, *7*, 4–17.

Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a mexican university. *Estrategia y Organizaciones*, *26*(59), 21–34. https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional* (I. Pearson Education (11th ed.)).

Rodriguez, M. R. (2002). Gestão Empresarial: organizações que aprendem. In Qualitymark (Ed.), *2002* (1st ed.).

Rozner, S. (2013). Developing key performance indicator: a toolkit for health sector managers. In *Workshop on ATM/CNS* (pp. 1–66).

Russo, J. (2015). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (Lidel (6th ed.)).

Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Business intelligence: tecnologias da informação na gestão de conhecimento* (Editora de Informática (5th ed.)). http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6198/1/Resumo_Livro_BI_MYS_IR.pdf

Santos, V. C., Damian, I. P., & Valentim, M. L. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade: Estudos*, *29*(1), 51–66.

Sequeira, B. D. (2015). *Gestão do conhecimento em organizações hoteleiras: uma abordagem da sociologia*. Universidade de Évora.

Serrano, G. P. (2004). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes* (La Muralla (4th ed.)).

Shehabat, I. M. (2017). Integration between knowledge management and total quality management in Jordanian universities: empirical study. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, *8*(2), 43–63. https://doi.org/10.4018/IJKSS.2017040104

Silva, A. S., & Fonseca, A. C. (2007). Capital intelctual e tomada de decisão: uma estreita relação. *Pensar Contábil*, *9*(37), 14.

Silva, N. de S. e. (2010). *Gestão estratégica do crescimento económico em Portugal* (Vida Económica (1st ed.)).

Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, *53*(5), 469–479. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*, 45–62. https://doi.org/10.1002/smj.4250171106

Stefano, N. M., Filho, N. C., Freitas, M. do C., & Martinez, M. A. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspetivas Em Gestão & Conhecimento*, *4*(1), 22–37.

Tavares, M. M. (2008). *Proposta de portal para a gestão do conhecimento nas autarquias*. Instituto Superior de Ciências da Trabalho e da Empresa.

Vieira, E. (2014). A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. *Cadernos EBAPER.BR*, *12*(8), 533–552. https://doi.org/10.1590/1679-39519085

Wang, Y., & Lin, J. (2013). An empirical research on knowledge management orientation and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *African Journal of Business Management*, *7*(8), 604–612. https://doi.org/10.5897/AJBM11.2072

Weisberg, M., & Dent, E. (2016). Meaning or money? Non-profit employee satisfaction. *Voluntary Sector Review*, *7*(3), 293–313. https://doi.org/10.1332/096278916X14767760873899

Yuexiao, Z. (1988). Definitions and sciences of information. *Information Processing and Management*, *24*(4), 479–491. https://doi.org/10.1016/0306-4573(88)90050-7

ANEXOS

1. INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se numa investigação académica no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, tendo como objetivo a recolha de informação que permita compreender qual o impacto da gestão do conhecimento no desempenho da CCAM de Azambuja, isto é, compreender de que forma uma correta gestão do conhecimento pode influenciar positivamente ou negativamente os resultados da organização.

A população "alvo" deste estudo são todos os colaboradores desta CCAM e é extremamente importante a participação autêntica dos mesmos, contribuindo para uma maior fiabilidade do estudo.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, garantindo sempre o anonimato do participante.

Grata pela colaboração.

Sofia Martins
ISLA Santarém.

I - Caracterização sóciodemográfica

1. Sexo M □ F □
2. Idade _____
3. Qual o seu nível completo de habilitações literárias?

1º ciclo (4ºano) □ 2º ciclo (6º ano) □ 3º ciclo (9º ano) □
Secundário (12ºano) □ Curso técnico-profissional □ Licenciatura □
Mestrado □ Doutoramento □

4. Há quanto tempo trabalha na CCAM de Azambuja?

Menos de 1 ano □ De 1 a 3 anos □ De 4 a 6 anos □ Mais de 6 anos □

5. Em que departamento exerce funções?

Comercial □ Análise de Risco □ Suporte □ Compliance □

6. Já exerceu funções em outro departamento desta CCAM?

Sim □ Não □

II – Criação do conhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
7.Considero a frequência de formações acerca de produto adequada.					
8. Considero que a realização das formações acerca de produto me permite um melhor desempenho na comercialização dos mesmos.					
9. Considero que a frequência de formações acerca de políticas e procedimentos é adequada.					
10. Considero que a realização de formações acerca de políticas e procedimentos permitem um melhor desempenho das minhas funções.					
11. As ações formação sobre a utilização da plataforma Microsoft Teams facilitam o desempenho das minhas tarefas diárias.					
12. Na minha equipa, a troca de experiências é incentivada.					
13. Considero que, caso partilhe alguma ideia ou sugestão com as minhas chefias, a mesma vai ser ouvida, bem recebida e caso se adeque, implementada.					

III – Armazenamento do conhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
14. Recorro com regularidade à plataforma "Forma CA" quando tenho dúvidas em tópicos abordados em formações já realizadas.					
15. Considero que ter os materiais de estudo compilados e acessíveis online na plataforma "Forma CA" facilitam a organização do meu estudo.					
16. Quando tenho dúvidas acerca das características de um produto, recorro às fichas de produto disponíveis no "CAIS".					
17. Consultar as fichas de produto anteriormente ao momento da comercialização ajudam-me a concretizar a venda.					
18. Consulto os manuais de procedimentos com regularidade para esclarecimento das práticas a adotar.					
19. Utilizo a plataforma Sharepoint e Microsoft Teams para armazenar e organizar todos os ficheiros de utilização diária.					
20. Poder aceder às minhas pastas e ficheiros independentemente da hora ou					

posto de trabalho, facilita a execução das minhas tarefas.					
21. Quando preciso de algum conhecimento/esclarecimento sei sempre onde o posso encontrar ou a quem me posso dirigir.					

IV – Partilha e transferência do conhecimento

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
22. A Newsletter do Crédito Agrícola fornece informações importantes acerca das soluções oferecidas pela organização e facilitam a difusão dessa mesma informação.					
23. Receber mailings com informações, alertas ou alterações permite manter-me informado e alerta para eventuais situações futuras.					
24. A realização de debates semanais na agência onde me encontro permite um melhor foco de equipa nos objetivos estabelecidos.					
25. Sinto que debater ideias ou perspetivas com os meus colegas de agência permite um melhor entendimento ou compreensão em relação aos temas abordados.					

26. Nas reuniões de partilha mensais, expresso a minha opinião e sinto que a mesma é bem recebida por parte dos meus colegas e chefias.					
27. Após as reuniões gerais, sinto-me mais motivado e focado em cumprir os objetivos propostos.					
28. Considero que as reuniões gerais de colaboradores permite gerar novas ideias e estratégias em prol dos objetivos propostos.					
29. Entre colegas, troca-se de forma espontânea conhecimentos sobre a forma como se realiza o trabalho e como se resolvem problemas.					
30. Tenho conhecimento de experiências de trabalho não apenas de colegas da agência em que me encontro, mas também de colegas das restantes agências.					
31. Considero que a partilha de conhecimento de outros colegas para comigo já me permitiu melhorar o meu desempenho.					

V – Utilização do conhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

32. Quando surge um problema no meu trabalho sei, na maioria das vezes, como resolver.					
33. Quando não consigo resolver um problema, sei exatamente a quem me devo dirigir.					
34. Considero que na CCAM os colaboradores são estimulados a participar na tomada de decisões.					

VI – Avaliação de desempenho e resultados

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
35. Considero que o método de avaliação de desempenho dos colaboradores é adequado.					
36. Após me ser atribuida a avaliação, é me dado esclarecimento acerca da mesma.					
37. As metas e os resultados da CCAM são partilhados com os colaboradores com regularidade.					

2. INSTRUMENTO DE PESQUISA – ENTREVISTA

I. Criação do Conhecimento

1. Na CCAM existem esforços e investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores, para além da formação obrigatória?
2. Considera que a formação disponibilizada é suficiente para uma melhoria constante do seu desempenho?

II. Armazenamento do Conhecimento

3. Considera que os colaboradores sabem onde encontrar a informação necessária quando necessitam de algum esclarecimento ou a quem devem recorrer para a solicitar?
4. Na CCAM existe preocupação em não se perder conhecimento devido à saída de colaboradores? Se sim, de que modo atuam nesse sentido?

III. Partilha e transferência de conhecimento

5. Nesta organização existem incentivos para a socialização entre colaboradores mesmo quando desempenham as suas funções diariamente em agências distintas? Quais as práticas implementadas?
6. Verifica que há uma partilha espontânea entre os colaboradores acerca das experiências adquiridas? Se sim, de que forma. Se não, qual acredita ser o motivo para que não exista partilha?
7. Verifica que as reuniões de partilha facilitam a partilha espontânea entre os colaboradores acerca das experiências adquiridas? Ou pelo contrário, os colaboradores retraem-se na intervenção?

IV. Utilização do conhecimento

8. O trabalho em equipa é incentivado? Se sim, de que forma?
9. Considera que, na generalidade, os colaboradores são autónomos na resolução de problemas? De que forma é estimulada essa capacidade?
10. É estimulado na CCAM o contributo dos colaboradores para a tomada de decisão? Se sim, de que modo?

V. Avaliação de desempenho e resultados

11. Considera que o modo em como os colaboradores são avaliados lhes proporcionam estímulos de incentivo, ou pelo contrário, os tornam mais vulneráveis?
12. Após divulgada individualmente a avaliação de cada colaborador, é-lhes prestado algum esclarecimento sobre os seus resultados bem como apresentadas sugestões de melhoria?