



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

# Capital social e gestão do conhecimento nas equipas.

## O caso da empresa *The Navigator Company*

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação





**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Vanessa Cristina Agostinho Seco

Capital social e gestão do conhecimento nas equipas.

O caso da empresa *The Navigator Company*

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

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor José Pedro Cerdeira

Outubro, 2024

*“Make your faith larger than your fears  
and your dreams bigger than your doubts.”*

*Robin Sharma*

## **Agradecimentos**

A conclusão deste mestrado não foi tarefa fácil, só foi possível pelo apoio de todos os que me acompanharam nesta jornada. O meu agradecimento dirige-se a todas as pessoas que me incentivaram a alcançar este desafio, que foi deixado em *stand by* durante alguns anos.

A minha gratidão à minha mãe e à minha filha por saberem compreender que tinha o objetivo de concretizar e finalizar este mestrado.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor José Pedro Cerdeira, pela disponibilidade, apoio, compreensão e orientação neste trabalho.

O meu agradecimento à *The Navigator Company* pela possibilidade que me concedeu em realizar este estudo e a todos os meus colegas, colaboradores da empresa, que se disponibilizaram, de forma voluntária, a participar no preenchimento do questionário e que, por isso, contribuíram para os resultados deste trabalho, e de certa forma, para que este estudo se realizasse.

Bem-haja!

## **Capital social e gestão do conhecimento nas equipas. O caso da empresa *The Navigator Company*.**

### **Resumo:**

A construção de capital social, assim como a gestão do conhecimento nas equipas de trabalho são determinantes e importantes para o incremento da satisfação dos colaboradores com os pares, com as equipas de trabalho, com os supervisores ou chefias intermédias e com a organização, e desempenhando também um papel importante para a criação de condições favoráveis à retenção de talentos nas organizações, que assim ganham vantagens competitivas. Com este projeto propõe-se avaliar a eventual relação entre a formação de capital social no trabalho, as práticas de gestão do conhecimento das equipas e satisfação com as relações de trabalho e com a organização, com o propósito de identificar sugestões de boas práticas para uma empresa portuguesa *The Navigator Company*, líder internacional na produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos.

Tendo seguido uma metodologia de inquérito por questionário, a análise dos dados recolhidos sugere uma forte associação entre o capital social (cognitivo e estrutural), as diferentes dimensões de gestão do conhecimento nas equipas (nomeadamente referentes à avaliação da coesão, sociabilidade, cooperação e confiança entre os membros das equipas da organização), e a satisfação com os diferentes colaboradores da organização e com a própria organização. Em função da análise realizada, apresenta-se algumas sugestões de boas práticas para reforço do capital social e para a valorização da partilha de conhecimento gerado nas equipas.

**Palavras-chave:** capital social cognitivo, capital social estrutural, gestão do conhecimento

**Social capital and knowledge management in work teams. The case of The Navigator Company.**

**Abstract:**

The construction of social capital, as well as knowledge management in work teams, are crucial and important for increasing employee's satisfaction with peers, work teams, supervisors, or managers and with the organization, playing an important role in creating favorable conditions for retaining talent in organizations, which consequently obtain competitive advantages. This project aims to evaluate the possible relationship between the creation of social capital at work, knowledge management practices of work teams and satisfaction with labor relationships and with the organization, with the purpose of identifying suggestions for good practices for a Portuguese company, The Navigator Company, an international leader in the production of uncoated fine printing and writing papers.

A questionnaire survey methodology has been developed and the analysis of the data collected suggests a strong association between social capital (cognitive and structural), the different dimensions of knowledge management in teams (regarding the assessment of cohesion, sociability, cooperation, and trust among the members of the organization's teams, and satisfaction with the different employees of the organization) and satisfaction with the different employees of the organization and with the organization itself. Based on the analysis that has been carried out, some suggestions will be presented for good practices to strengthen social capital and to value the sharing of knowledge that is created in work teams.

**Keywords:** cognitive social capital, structural social capital, knowledge management

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>Iª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	4
<b>Capítulo 1: CAPITAL SOCIAL</b> .....	5
1.1 Definição do conceito de capital.....	5
1.2 Teoria do capital social.....	6
1.3 Dimensões do capital social: capital social cognitivo e estrutural .....	10
1.4 Tipos de capital social .....	13
<b>Capítulo 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	15
2.1 O conceito genérico de conhecimento .....	15
2.1.1 Diferença do conhecimento em relação aos dados e informações.....	15
2.2 Definição do conceito de conhecimento organizacional .....	18
2.3 Conhecimento tácito e conhecimento explícito .....	20
2.4 Definição de gestão do conhecimento .....	24
2.5 Capital social e gestão do conhecimento nas equipas de trabalho.....	28
<b>IIª PARTE: ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	30
<b>Capítulo 3: A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO</b> .....	31
3.1 O objeto de estudo: o caso da empresa <i>The Navigator Company</i> .....	31
3.2 Hipóteses .....	35
3.3 Metodologia .....	35
3.4 Instrumentos de recolha de dados e procedimento.....	36
3.5 Análise de dados .....	37
3.6 Descrição e caracterização da amostra .....	37
3.7 Estatísticas descritivas.....	39
3.8 Diferenças entre as médias e os desvios padrão .....	44
3.9 Análise correlacional .....	44
3.10 Discussão dos resultados .....	48
3.11 Propostas de melhoria .....	54
<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	56
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	63

## Lista de figuras

<b>FIGURA 1:</b> REPRESENTAÇÃO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO SEGUNDO LAGE E ALTURA (2012) .....	17
<b>FIGURA 2:</b> CORRELAÇÃO ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SABEDORIA .....	18
<b>FIGURA 3:</b> MODELO DA ESPIRAL DO CONHECIMENTO DE NONAKA E TAKEUCHI (1995).....	23
<b>FIGURA 4:</b> IMPACTO DA THE NAVIGATOR COMPANY NA ECONOMIA E CRIAÇÃO DE RIQUEZA .....	32
<b>FIGURA 5:</b> COMPLEXOS INDUSTRIAIS, ESCRITÓRIOS E VIVEIROS DO GRUPO NAVIGATOR .....	33
<b>FIGURA 6:</b> NÚMERO DE COLABORADORES NA THE NAVIGATOR COMPANY .....	34

## Lista de tabelas

<b>TABELA 1:</b> DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL .....	11
<b>TABELA 2:</b> DIMENSÕES TAXONÓMICAS DO CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.....	22
<b>TABELA 3:</b> CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	38
<b>TABELA 4:</b> VALORES DOS MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIA E DESVIOS PADRÃO DA IDADE E NÚMERO DE ANOS NA EMPRESA .....	38
<b>TABELA 5:</b> MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO COMPONENTES DO CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	39
<b>TABELA 6:</b> MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO, FORMAS DE CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	40
<b>TABELA 7:</b> MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS ESCALAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EQUIPAS .....	41
<b>TABELA 8:</b> MÍNIMOS, MÁXIMOS, MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	43
<b>TABELA 9:</b> TESTE ANOVA PARA A COMPARAÇÃO DOS VALORES DAS MÉDIAS E DOS DESVIOS PADRÃO DOS TOTAIS DAS ESCALAS DE CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS .....	44
<b>TABELA 10:</b> CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE AS ESCALAS DE CAPITAL SOCIAL NO TRABALHO E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EQUIPA .....	45
<b>TABELA 11:</b> VALORES DAS CORRELAÇÕES BIVARIADAS DE PEARSON DAS ESCALAS DE CAPITAL SOCIAL NO TRABALHO E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EQUIPAS EM RELAÇÃO À IDADE, ANOS DE CASA E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	46



## **INTRODUÇÃO**

A construção de capital social e a gestão do conhecimento nas equipas são dois instrumentos de gestão organizacional bastante importantes para que as equipas possam inovar e ter sucesso. Estas duas medidas facilitam a identificação das melhores práticas para a realização de tarefas, promovem a realização mais eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais, melhoram o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e fazem com que o trabalho seja mais produtivo e colaborativo. A gestão do conhecimento nas equipas de trabalho permite que os colaboradores consigam aceder e utilizar a informação para criar valor e, ao utilizarem esse mesmo conhecimento, possam melhorar os processos organizacionais e, assim, promover boas práticas dentro das equipas e adquirir vantagens competitivas para a organização em mercados globais muito abertos e muito competitivos.

Numa era de economia global, em que as organizações têm de se reinventar a todos os níveis para manterem uma posição no mercado, torna-se importante que as mesmas tenham procedimentos flexíveis para reagirem rapidamente às pressões da concorrência e às próprias mudanças do mercado, o que só é possível se desenvolverem uma cultura de valorização da produção e utilização do conhecimento produzido pelos seus colaboradores. As empresas que investem nas suas equipas procuram o estilo de gestão das melhores empresas para trabalhar, procurando medir a sua eficiência por meio de níveis de qualidade e sustentabilidade com base no médio e longo prazo. Este estilo está relacionado com a gestão de cultura corporativa e outros indicadores que refletem as relações humanas dentro da empresa. Apostam na retenção e no desenvolvimento dos seus talentos (Zanini, 2016).

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), os fluxos de partilha de informação fornecem uma vantagem competitiva às organizações ao aprimorar a troca e absorção do conhecimento produzidos pelos colaboradores no contexto de trabalho.

Segundo Tsai e Ghoshal (1998), uma visão organizacional partilhada incorpora os objetivos coletivos e as aspirações dos membros de uma organização, de forma que quando os membros da organização têm as mesmas perceções sobre como interagir com o outro, eles podem evitar possíveis mal-entendidos nas suas comunicações e ter mais oportunidades para a partilha de conhecimento, e perceberem o valor potencial do conhecimento que foi partilhado.

Torna-se imperativo que as organizações assegurem estratégias de gestão do conhecimento coerentes com as ambições corporativas, e que as técnicas, tecnologias, recursos, competências e cultura estejam alinhadas para se alcançar os objetivos estratégicos de negócio (Pereira et al., 2017).

Assim sendo, este trabalho tem como propósito a realização de um estudo empírico, com o objetivo de identificar a eventual relação entre o capital social e a gestão do conhecimento nas equipas de trabalho no grupo empresarial *The Navigator Company*, e está dividido em duas partes.

A primeira parte é constituída pelo enquadramento teórico e revisão da literatura e apresenta dois capítulos. O primeiro capítulo aborda o capital social e todos os conceitos

relacionados com este tópico. O segundo capítulo aborda os conceitos sobre conhecimento e o tema da gestão do conhecimento.

A segunda parte, constituída pelo estudo empírico, inclui o terceiro capítulo, que aborda a organização em estudo. Nesta parte, descreve-se a metodologia e os instrumentos utilizados na investigação, são analisados e discutidos os dados que foram recolhidos, através de um inquérito por questionário, com a finalidade de identificar o capital social e a gestão do conhecimento nas equipas. A segunda parte inclui, ainda, a descrição das limitações e processos de melhoria que poderão ser implementados nas equipas de trabalho, de forma a melhorar a colaboração, inovação e eficiência da organização.

## **Iª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA**

## **Capítulo 1: CAPITAL SOCIAL**

### **1.1 Definição do conceito de capital**

Capital é um dos conceitos mais importantes e mais controversos nas ciências sociais. A obra de Karl Marx, no século XIX, revolucionou o mundo e a forma de pensar a sociedade, a política e a economia, e foi desenvolvida com base em estudos e pesquisas sobre a história, sociologia, economia, religião e política, inspirada num contexto histórico e sociocultural, na segunda metade do século XIX, em Londres. Marx não concordava com os efeitos perversos do modo de produção alicerçado pelo capital e depara-se com problemas de ordem social e política naquele contexto vivido, no século XIX, cujo pano de fundo era o cenário europeu, sobretudo o contexto da Inglaterra (Taveira, 2016). O autor baseia-se no sistema em que os países menos desenvolvidos (colónias e ex-colónias – Novo Mundo) especializaram-se na produção da matéria-prima para suprir as necessidades emergentes de países centrais como a Inglaterra (Velho Mundo) que se encontrava em pleno desenvolvimento industrial e de produção e reprodução do capital. Esse fenómeno capitalista denominado de “industrialização” marca a passagem do domínio do capital mercantil para o capital industrial da era moderna.

Marx definiu capital como um produto da mais-valia (trabalho não-pago) produzida pelo trabalhador e apropriada pelos donos dos meios de produção. Na economia clássica, capital é o produto do trabalho utilizado para a produção de outros bens. Na era moderna, na área económica e empresarial, capital pode vir acompanhado de vários adjetivos: capital aberto, capital constante ou variável, capital de risco, capital fechado, capital financeiro, capital fixo, capital intensivo, capital social nas empresas (D’Araujo, 2003).

Segundo Taveira (2016), o capital apresenta-se como uma análise estrutural, um estudo longitudinal, em que a sociedade é vista como uma instância onde ocorre a troca de mercadorias e a produção do capital e das relações de poder. Segundo o mesmo autor, para Marx, o “homem é dominado pelos seus produtos” e não o contrário, uma vez que, que esse homem também é meio de produção, refém e produto do modo de produção moderno, ou seja, o homem (trabalhador) também é capital.

Para Marx e Engels (1998), capital é, portanto, não um poder pessoal, mas um poder social. Nesse sentido, o capital como poder social produzido pelas relações produtivas coletivas, apresenta-se como importante conteúdo para a compreensão do capital no campo do simbólico e do social.

Nos últimos anos existiu um crescente interesse dos académicos pela temática dos diferentes tipos de capital (financeiro, humano, intelectual, social, etc.) e tem sido bastante discutido e estudado enquanto fator propício de vantagens para indivíduos, grupos, organizações e para a própria sociedade em geral, possuindo vários entendimentos conceptuais e diferentes definições.

## 1.2 Teoria do capital social

O termo capital social foi utilizado pela primeira vez por Lyda Judson Hanifan na sua obra *The Rural School Community Center*, em 1916, em que descreve que capital social se refere a elementos tangíveis do quotidiano das pessoas, como a boa vontade, companheirismo, simpatia e relações sociais, estabelecidas entre os indivíduos e as famílias, tornando possível uma formação social (Leis & Cavalcante, 2019).

O termo capital social ganhou notoriedade, com os trabalhos de Pierre Bourdieu, Robert Putnam e James Coleman (entre outros), que no conjunto contribuíram para as construções de base da teoria do capital social (Andrade & Veneroso, 2010). Segundo Martikke (2017), enquanto o trabalho de Putnam e de Coleman (a quem Putnam atribui o mérito de ter cunhado o termo de capital social), reflete a influência de vários autores, sendo por isso mais integrador, o de Bourdieu aborda o conceito num enquadramento um pouco mais distinto de qualquer um deles (Martikke, 2017).

Apesar de apresentarem distinções importantes, os autores comungam de um pressuposto básico: de que o capital social é fruto das relações e decorre da sociabilidade e das interações que acontecem entre os indivíduos, a partir da sua pertença a grupos sociais (Andrade & Veneroso, 2010).

O primeiro cientista social a tratar capital social como uma forma distinta de capital foi Pierre Bourdieu, pensador e sociólogo francês do século XX, cujos ideais aproximam-se das defendidas por Max Weber e dos conceitos de classe social de Karl Marx (Taveira, 2016). Também para Portes (2000), Bourdieu foi o responsável pela primeira análise sistemática contemporânea do capital social. O conceito de capital social de Bourdieu ganha notoriedade nas décadas de 1970 e 1980 com os seus trabalhos e contribuições. Capital social na sua perspetiva é um instrumento útil, relacionado ao conceito de trabalho diário na análise social (Mello & Rossoni, 2018). Bourdieu é o principal autor da abordagem que define capital social como redes de relacionamento, em que essas redes seriam entendidas como estruturas capazes de fornecer determinados recursos (Leis & Cavalcante, 2019).

Para Bourdieu (1986), o capital social é o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relacionamentos mais ou menos institucionalizados de conhecimento e reconhecimento mútuos. O volume de capital social de um indivíduo depende do tamanho da rede de relações que ele consegue articular numa ampla rede de relações sociais. A participação nesta rede de relações sociais daria ao indivíduo acesso a um agregado de recursos possuídos pelas pessoas que integram a sua rede de relacionamentos. A ideia de confiança ocupa um papel importante, pois é a confiança entre os membros do grupo de que se pode contar com os recursos dos demais quando for necessário e que gera a solidariedade necessária para a mobilização conjunta, seja através da utilização dos recursos alheios, seja através da disponibilização dos recursos próprios em favor de outro membro. O capital social produz-se através de uma continua relação de afirmação e reafirmação dos laços entre os indivíduos, ou seja, através de constantes relações de sociabilidade entre os membros do

grupo, da troca de objetos e de coisas que simbolizem o pertencimento ao grupo e o reconhecimento mútuo.

Na teoria do capital social, são as relações sociais que possibilitam tanto os indivíduos como os grupos adquirirem recursos ou reconhecimento, que de outra forma não seriam acessíveis. Neste sentido a produção de capital social adquire uma especificidade que a diferencia de outras formas de capital, já que é um tipo de capital que cresce na proporção direta do seu uso. O que significa que quanto mais as partes recorrem às suas redes de relacionamento, baseadas na confiança, mais a confiança se reforça e mais a rede se alarga, contribuindo para a alimentação do próprio capital social (Cerdeira & Neves, 2011). Nas organizações, este ciclo virtuoso é fundamental para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança (Cerdeira, 2010), não apenas para gerar mais satisfação entre os colaboradores, mas também para incentivar a inovação e a partilha de conhecimento.

Em oposição à análise de Putnam, o capital social de Bourdieu assume uma conotação que ressalta enfaticamente o conflito, por estar associado às suas ideias teóricas sobre classe. Robert D. Putnam, cientista político e professor norte-americano analisou o capital social nas regiões italianas de norte a sul e determinou que, onde se pudesse identificar bom funcionamento do sistema económico, e ao mesmo tempo níveis elevados de integração política, tais resultados certamente decorreriam de uma bem-sucedida acumulação de capital social (Ortega & Matos, 2013).

Putnam (2006, citado por Almeida, 2011), constatou que as regiões do norte de Itália com maior capital social se desenvolveram economicamente mais depressa, criaram melhores infraestruturas e equipamentos sociais e diminuíram desigualdades. Nestas zonas os cidadãos intervinham regularmente em associações profissionais, participando e votando nas decisões coletivas, mas também participando em associações cívicas e políticas e apoiando causas sociais genéricas. Nestas regiões, as instituições de governo eram mais estáveis e atendiam às preocupações dos eleitores. Inversamente, as regiões do sul de Itália com menor capital social, viram crescer o seu produto económico a um ritmo inferior ao da média nacional, não conseguiram construir os equipamentos escolares, de saúde e sociais necessários à sua população e não conseguiram fazer recuar as desigualdades. Aqui os cidadãos não intervinham, a taxa de abstenção eleitoral era maior, a participação cívica mais reduzida e os interesses defendidos apenas os individuais e ou de índole familiar. Os governos eram ineficientes e muito instáveis.

Segundo Taveira (2016), Putnam afirma que o capital social engloba características de redes, vida sociais, normas (incluindo a norma de reciprocidade) e confiança – que habilitam os participantes a agirem juntos mais efetivamente, ou seja, capital social é o conjunto de interações das pessoas e das associações sociais e produtivas envolvendo ordenamento, redes sociais, liderança, cooperação, civismo, reciprocidade de ação de favores e confiança que contribuem para que as pessoas atinjam com mais eficácia e eficiência objetivos e metas comuns. Estas três dimensões do capital social são valiosas e importantes para criar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que se associam à construção das redes sociais de cooperação, normas de reciprocidade e

relacionamentos baseados na confiança mútua e refere-se às práticas sociais, normas e relações de confiança que existem entre cidadãos de uma determinada sociedade (Cerdeira, 2010). É através da confiança, das normas e das redes que a organização social poderá converter-se em ação organizada, capaz de gerar maior eficiência social e maior desempenho institucional (Leis & Cavalcante, 2019).

A confiança é um componente básico do capital social, uma vez que, promove a cooperação entre pares dentro de uma comunidade alargada. A relação interpessoal é estabelecida com base nas pessoas em quem se confia, gerando partilha de objetivos, estratégias, recursos, ideias, conhecimentos (Cerdeira & Neves, 2011).

Contudo, a teoria do capital social de Putnam enfrenta o grande problema de excluir o conflito e as organizações conflituosas das suas análises e dos pilares do consenso, ignorando ou obscurecendo um elemento primordial para o entendimento da emergência da confiabilidade, sobretudo em sociedades cujas estruturas são erigidas a partir de interesses pactuados (Ortega & Matos, 2013).

Putnam destaca três lições retiradas da análise da experiência italiana: o contexto social e a história condicionam profundamente o desempenho das instituições; mudando-se as instituições formais pode-se mudar a prática política; a história institucional costuma evoluir lentamente. Deste modo, Putnam aproxima-se de Coleman na compreensão do capital social como um ativo que pode ser utilizado por indivíduos ou grupos como forma de melhorar os seus resultados económicos (Leis & Cavalcante, 2019).

Por seu lado, Coleman (1990) caracteriza o capital social como um aspeto inerente à estrutura de relações entre pessoas. Não se concentra no indivíduo, mas é uma característica da estrutura do grupo. Não é um indivíduo apenas dentro de um grupo que possui capital social e, portanto, pode utilizar os recursos dos demais membros em seu benefício: o capital social pertence ao grupo, e assim qualquer membro tem meios de mobilizar o grupo quando necessário.

Para Coleman, segundo Leis e Cavalcante (2019), o capital social é definido pela sua função. Não é uma única entidade, mas uma variedade de diferentes entidades, com duas características em comum: todas elas consistem em certos aspetos da estrutura social e facilitam certas ações dos indivíduos dessa mesma estrutura social.

Há três formas de capital social: a primeira baseia-se nas expectativas, obrigações e confiança no meio social; a segunda forma seria baseada nos canais de informação; a terceira e última forma de capital social são as normas que emergem das relações entre as pessoas (Leis & Cavalcante, 2019). O capital social refere-se, ainda, às relações sociais que ajudam os indivíduos a alcançarem os seus objetivos, havendo certas estruturas sociais que facilitam determinadas formas de capital social. A primeira seria uma estrutura social em que uma rede de relacionamentos fechada possibilitaria uma maior conectividade entre todos os seus membros. A segunda estrutura social baseia-se nas organizações sociais, que possibilitariam o uso da sua estrutura organizacional para outros propósitos depois que os objetivos originais fossem alcançados, facilitando a procura por novos recursos (Coleman, 1990).

A noção de capital social surge como uma resposta a um dos mais decisivos mitos fundadores da civilização moderna: de que a sociedade é um conjunto de indivíduos independentes, cada um agindo para alcançar objetivos a que chegam independentemente uns dos outros, o funcionamento do sistema social consistindo na combinação destas ações dos indivíduos independentes (Coleman, 1990).

O capital social é reconhecido por incluir recursos interpessoais, intergrupais e relacionamentos, redes e conexões interorganizacionais, bem como os recursos subjacentes do grupo e da comunidade, estrutura social, e dinâmica cultural, por outras palavras, o capital social é um conjunto multifacetado de elementos a construir. Indivíduos resilientes geralmente aumentam os seus níveis de desempenho, uma vez que, devido às contrariedades e dificuldades que enfrentam, têm a capacidade de se desenvolverem e prosperarem. A resiliência produz assim ganhos consideráveis no desempenho do indivíduo, podendo gerar resultados significativamente positivos no local de trabalho, como a melhoria do capital social, a maior satisfação face ao trabalho e o maior comprometimento para com a organização (Luthans & Youssef, 2004). Para estes autores, o capital social é uma construção multifacetada, constituído por três aspetos essenciais que têm sido identificados a ajudar a criar uma vantagem competitiva sustentável, que são as redes, normas e confiança.

- **Redes:** As redes envolvem os contatos e laços que relacionam os membros e unidades entre si e com o mundo exterior. Por outro lado, as redes sociais estabelecem as interligações que permitem a partilha e troca de ideias e recursos ao nível cognitivo (por exemplo, modelos de equipa mental, organizações em rede), afetivos (por exemplo, apoio social) e níveis comportamentais (por exemplo, trabalho em equipa).

- **Normas:** normas e regras de comportamento, bem como os valores adjacentes, fornecem a infraestrutura básica para as estratégias, estruturas e processos organizacionais por meio dos quais as organizações atingem os seus objetivos.

- **Confiança:** A confiança atua como o agente de ligação que permite que as redes e as normas atinjam os seus objetivos. A confiança pode eliminar as barreiras que dificultam as relações de longo prazo, a comunicação aberta, a partilha de conhecimentos e o feedback contínuo, o que pode facilitar a criatividade, a inovação e a competitividade. A confiança é um componente básico do capital social, uma vez que, promove cooperação.

Adler e Kwon (2002) concluíram que o capital social é relevante em diversos processos organizacionais, tais como a procura de emprego, a progressão na carreira, o desenvolvimento de novos produtos e a partilha de recursos na organização. Sabe-se também que o acesso a uma grande quantidade e diversidade de informação é considerado um benefício chave do capital social. As grandes redes sociais (em termos do número de contactos que um indivíduo tem e na medida em que estes contactos não se conhecem) fornecem à partida, um melhor acesso à informação (Burt, 1992).

O capital social refere-se à ideia de que os contatos sociais dos indivíduos produzem benefícios e criam oportunidades para o sucesso competitivo para eles e para os grupos onde estes são membros (Labianca & Brass, 2006). Ser um elo entre indivíduos e

organizações, de qualquer esfera, também é uma das formas como o capital social é visto (Bhandari & Yasunobu, 2009), existindo dentro de redes interpessoais e intersociais, fazendo a transição, a ligação e a interconexão destes indivíduos com a sociedade.

Capital social é maioritariamente o resultado de interação social, ou seja, quando as pessoas interagem desenvolvem relações que podem resultar na confiança e nas normas que podem obter com resultados produtivos (Claridge, 2018). O capital social tem sido definido de várias maneiras diferentes, mas todas elas partilham a noção de que as redes e as normas são dimensões importantes do conceito. O capital social refere-se às características das relações sociais que facilitam a ação coletiva para benefício mútuo. É assim mais visto como uma característica de grupos sociais do que individual, que nasceu de uma experiência partilhada que promove a reciprocidade e a confiança (Kouvonen et al., 2006).

### **1.3 Dimensões do capital social: capital social cognitivo e estrutural**

De acordo com Kouvonen et al. (2006), o capital social pode ser dividido em dois componentes, o cognitivo e o estrutural. Para este autor, os valores, as normas e a reciprocidade, são considerados como o elemento cognitivo do capital social, podendo ser entendido como um recurso mantido entre os indivíduos que interagem nas redes sociais. O componente cognitivo inclui perceções de apoio, reciprocidade, partilha e confiança. A dimensão estrutural, por sua vez, inclui a interação social em redes que dão acesso a recursos. Os valores, as normas e a reciprocidade, considerados como o elemento cognitivo do capital social, podem ser vistos como um recurso mantido entre indivíduos interagindo dentro das redes sociais. O componente estrutural refere-se à extensão e intensidade dos vínculos ou atividades associativas, enquanto o componente cognitivo inclui perceções de apoio, reciprocidade, partilha e confiança.

No entanto, esta distinção pode não implicar diretamente a distinção entre aspeto individual e estrutural, uma vez que se pode argumentar que os indivíduos podem participar em associações e a confiança pode ser uma característica das estruturas sociais. Portanto, quando se trata de conceptualizar e medir o capital social, as ações e as redes não são necessariamente fenómenos puramente estruturais e cognitivos não são necessariamente qualidades dos indivíduos. As redes ligadas aos indivíduos podem ser recursos (capitais) para a obtenção de determinados resultados, e as normas de reciprocidade podem estar incorporadas na estrutura social e servir assim como recursos para grupos (Kouvonen et al., 2006).

Van Bastelaer e Grootaert (2001), referem que as duas formas de capital social podem ser, mas não são necessariamente, complementares. O capital estrutural é, relativamente objetivo e externamente observável, pelo que facilita a partilha de informação, a ação coletiva e a tomada de decisão através de regras estabelecidas, redes sociais e outras estruturas sociais suplementadas por regras formais e procedimentos. O elemento central do capital social cognitivo é a confiança interpessoal e a coesão social.

No entanto, existem autores que defendem uma terceira dimensão do capital social. Nahapiet e Ghoshal (1998), entendem que o capital social é constituído por três dimensões: cognitiva, estrutural e relacional. Claridge (2018), defende que a distinção entre capital social cognitivo, estrutural e relacional foi criado por estes dois autores na sua estrutura mais amplamente utilizada e forma aceitável de compreender o capital social. Apesar de estarem separadas, Nahapiet e Ghoshal (1998), reconhecem que muitas das suas características estão interligadas, uma vez que tais dimensões apontam para os relacionamentos entre os indivíduos (relacional), as estruturas presentes num determinado ambiente (estrutural) e os interesses comuns desses indivíduos (cognitiva).

*Tabela 1: Dimensões do capital social - Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).*

<p><b>Dimensão estrutural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligações da rede</li> <li>• Configuração da rede</li> <li>• Adequação organizacional</li> </ul> <p><b>Dimensão cognitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linguagem e códigos partilhados</li> <li>• Narrativas partilhadas</li> </ul> <p><b>Dimensão relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Normas</li> <li>• Obrigações</li> <li>• Identificação</li> </ul>
--

Na dimensão estrutural, Nahapiet e Ghoshal (1998), descrevem as relações, redes, associações e instituições que interligam pessoas e grupos, refere-se aos padrões gerais de ligações entre os indivíduos numa determinada rede, trata-se de com quem e com que frequência esses indivíduos partilham informação. Defendem que a proposição fundamental da teoria do capital social e que as ligações da rede proporcionam acesso a fontes. As ligações da rede influenciam o acesso aos membros dessa rede de combinar e trocar conhecimento e antecipar o valor durante essa troca. Na configuração da rede, as ligações providenciam os canais para a transmissão da informação. As configurações desses laços constituem uma importante faceta do capital social que pode ter impacto no desenvolvimento do capital intelectual. Na adequação organizacional, o capital social desenvolve-se num contexto, tais como redes, normas e confiança e podem ser transferidos de um ambiente social para outro. A confiança influencia a cooperação e a cooperação influencia a confiança.

Na dimensão cognitiva, Nahapiet e Ghoshal (1998), referem-se à capacidade de os indivíduos interagirem uns com outros, possibilitando e facilitando o desenvolvimento de uma visão partilhada, um conjunto de objetivos e metas em comum entre os membros de um grupo. A linguagem e códigos partilhados significa que existem várias maneiras nas quais a partilha de linguagem influencia as condições para a combinação e a troca. A

linguagem tem uma função importante e direta nas relações sociais, pelas quais as pessoas discutem e trocam informação, fazem perguntas e dirigem os negócios na sociedade. As pessoas que partilham a mesma linguagem, facilita a sua capacidade de obter acesso a pessoas e às suas informações. As pessoas que partilham linguagem e códigos diferentes, afasta as mesmas e restringe o seu acesso. As narrativas partilhadas numa comunidade permitem a criação e a transferência de novas interpretações de eventos, de forma a facilitar a combinação de diferentes formas de conhecimento.

Na dimensão relacional, Nahapiet e Ghoshal (1998), consideram quatro elementos que a compõem: a confiança entre os indivíduos, as normas de reciprocidade, as obrigações e a identificação estabelecida entre os indivíduos. Os autores afirmam que onde existem elevados níveis de confiança, as pessoas tendem a tomar mais riscos em tais trocas de informação, representando um aumento na vontade de experimentar a combinação de diferentes tipos de informação. As normas definem o controlo de uma ação e representa um grau de consenso no sistema social. As obrigações representam um compromisso ou dever de realizar algumas atividades no futuro e influenciam as partes de trocar e combinar o conhecimento. A identificação é o processo pelo qual os indivíduos se reveem uns aos outros, quer seja como pessoas ou como um grupo de pessoa, ou seja, os indivíduos adquirem os valores e os princípios de outros indivíduos ou grupos como um quadro de referência comparativo.

Para Chow e Chan (2008), o capital social também se divide em três dimensões. A dimensão estrutural envolve as relações sociais cujas ligações podem ser mensuradas por meio de padrões da estrutura da rede, como a centralidade, prestígio, densidade, conectividade e hierarquia, de forma que se torna possível identificar o papel do indivíduo na estrutura social e como os indivíduos desta estrutura estão relacionados. A dimensão cognitiva refere-se a recursos entre as partes. A dimensão relacional descreve o nível de confiança que é desenvolvido entre as pessoas durante as interações, ou seja, a intensidade emocional, a intimidade e a serviços de reciprocidade presentes nas relações, são expressas por meio de amizade e confiança desenvolvidas entre os indivíduos quando interagem (Chow & Chan, 2008).

Para Claridge (2018), o capital social estrutural inclui elementos de estrutura social de forma a criar oportunidades para a realização social com fins produtivos. O capital social cognitivo inclui a partilha de normas, valores, atitudes e crenças que predispõe as pessoas rumo a uma ação coletiva mutuamente benéfica. O capital social relacional é baseado nas características de relações sociais entre indivíduos e é descrita como incluir a confiança e confiabilidade.

Nascimento et al. (2017), salienta que as organizações acabam por estabelecer o seu capital social da mesma maneira, através das relações que estabelecem interna e externamente, pois, através do capital social pertencente a cada pessoa presente dentro dela, esta pode gerar o seu próprio capital social incorporado, e estabelecer novas redes de relacionamentos, com diversas esferas que as cercam, podendo contribuir e ter contribuição para a ampliação desta rede. Assim sendo, para estes autores existem as seguintes dimensões do capital social:

- **Cognitiva:** Relacionada com os interesses comuns de indivíduos dentro de grupos.
- **Estrutural:** Relacionada com as estruturas presentes em determinado ambiente.
- **Relacional:** Diz respeito aos relacionamentos entre os indivíduos em determinados grupos.
- **Social:** Pauta-se nas relações estabelecidas ente indivíduos de um mesmo grupo.
- **Cultural:** Diz respeito ao contexto ambiental de um determinado grupo.
- **Comunicação:** Trata da variedade de atividades de mensagens de um indivíduo.

#### 1.4 Tipos de capital social

Existem três tipos de capital social, que são o capital social de ligação (*bonding*), capital social de ponte, mutualismo e relações cooperativas (*bridging*) e o capital social de confiança (*linking*). Estas três dimensões praticamente não se cruzam, mas referem-se a laços diferentes que atravessam diferentes indivíduos e comunidades (Claridge, 2018).

##### **Capital social de ligação/vínculo (*bonding*)**

O capital social de ligação é um tipo de capital social que descreve ligações dentro de um grupo ou comunidade, caracterizado por elevados níveis de semelhança demográfica, características, atitudes e informações disponíveis e recursos. Está relacionada aos vínculos fortes, como por exemplo a família e amigos próximos, e nesse caso há pouca diversidade de relações, mas há um forte apoio emocional (Rauber & Laimer, 2021). O capital social de ligação refere-se a redes com elevada densidade de relações entre os membros, onde a maioria, senão todos, os indivíduos pertencentes à rede estão interligados porque se conhecem e interagem frequentemente um com o outro (Claridge, 2018). Pode existir dentro de uma empresa onde os colaboradores partilham identidade, partilham compreensão e um sentimento de pertença. Dentro da empresa as relações são exclusivas e viradas para dentro, e as redes são densas e a maioria das pessoas sabe uns aos outros. Dependendo do tamanho da organização, o capital social pode ainda ser encontrado fortemente em equipas ou unidades dentro da mesma. (Claridge, 2018).

##### **Capital social de mutualismo e relações cooperativas (*bridging*)**

O capital social de ponte é utilizado para se referir a ligações entre pessoas de diferentes raças, classes ou idades (Kouvonen et al., 2006). Os indivíduos possuem origens distintas e conectam-se por meio de redes sociais e geralmente são relacionamentos provisórios, mas que podem apresentar benefícios (Rauber & Laimer, 2021). Esses indivíduos são de diferentes poderes ou estatuto em hierarquias. Estas construções são relevantes para especificar como o capital social é inerente às relações entre os indivíduos em contextos sociais semelhantes e em diferentes níveis de sociedade (Kouvonen et al., 2006).

O capital social de ligação é diferente do capital social de ponte, pois este último é caracterizado por redes densas com pessoas a sentir uma sensação partilhada de identidade e pertença. A distinção de capital social de ligação/ponte pode ser feita em relação a uma série de relações e características da rede (Claridge, 2018).

Este tipo de capital social permite que as pessoas sobrevivam, incentivando a reciprocidade e a colaboração e ponte permitem que as pessoas avancem proporcionando acesso a recursos que de outra forma não estariam disponíveis. (Claridge, 2018).

### **Capital social de confiança (*linking*)**

O capital social de confiança é um tipo de capital social que descreve as normas de respeito e redes de relação de confiança entre pessoas que interagem umas com as outras, e refere-se a ligações entre indivíduos de diferentes poderes ou estatuto em hierarquias. Estas construções são relevantes para especificar como o capital social é inerente às relações entre os indivíduos em contextos sociais semelhantes e em diferentes níveis da sociedade. Este tipo de capital social pode ser inerente às redes verticais entre empregadores e funcionários com diferentes graus de institucionalidade e poder. (Kouvonen et al., 2006).

O capital social de confiança refere-se às relações entre indivíduos e grupos em diferentes estratos sociais numa hierarquia, onde o poder, estatuto social e a riqueza podem ser acedidos por diferentes grupos (Claridge, 2018). Pode ser visto como uma extensão do capital social de mutualismo e relações cooperativas (*bridging*), envolvendo redes e laços com os indivíduos, grupos ou organizações que são representados em escolas, negócios, instituições, grupos religiosos ou políticos.

## **Capítulo 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

### **2.1 O conceito genérico de conhecimento**

A definição de conhecimento como uma crença assumida como verdadeira justificada surge, na Grécia Clássica, com Platão na sua obra intitulada *Teeteto*, que é um diálogo entre Sócrates (personagem principal) e os seus interlocutores Teeteto e Teodoro. Platão investiga a natureza do conhecimento, ou seja, procura, definir o que é conhecimento ou qual é a sua essência.

A percepção atual do conhecimento organizacional e a importância atribuída à sua gestão ficam a dever-se, em grande medida, à obra de Nonaka e Takeuchi, publicada em 1995, onde os autores referem que o conhecimento é uma crença sobre a organização que é tida como verdadeira e como justificada, em que o conhecimento se refere à formação e uma opinião, ideia ou de uma teoria sobre a organização que é subjetivamente verificada, de forma empírica e aceite (Cardoso, 2003).

O conhecimento é uma mistura de experiência, valores, informação contextualizada e intuição que fornece uma moldura de análise na mente de cada pessoa que lhe permite avaliar e incorporar novas experiências e informações. O conhecimento advém da subjetividade que está ligada a cada indivíduo, de acordo com as suas próprias experiências e aprendizagem, em que cada pessoa pode chegar a diferentes representações com base na mesma informação, ou seja, o conhecimento é a consequência mental de angariar informações e com base nela chegar a novas descobertas (Sampaio, et al., 2019).

Como refere Teixeira (2005), o conhecimento é a interpretação dos dados e da informação, ou seja, a informação aplicada à ação. É a informação que uma pessoa possui como sendo útil para um dado propósito. Ao contrário da informação, o conhecimento contém crenças, valores e compromissos. Para existir, implica que alguém faça a triagem, a combinação e a interpretação das informações.

#### **2.1.1 Diferença do conhecimento em relação aos dados e informações**

De forma a identificar melhor a natureza do conhecimento, é necessário usar uma abordagem aos conceitos básicos dos termos dados, informação e conhecimento, pois são frequentemente confundidos e a sua distinção deve ser clara e singular. Devido a haver uma enorme confusão relativamente ao conceito do conhecimento, torna-se necessário esclarecer que conhecimento não são dados, nem informação, embora esteja relacionado com ambos. Há vários autores que procuram destacar a diferença existente entre dados, informação e conhecimento, no entanto não existe propriamente um consenso quanto à diferenciação ou definição entre esses três conceitos. É essencial perceber do que se fala quando nos referimos a conhecimento e, para isso, há que distinguir as noções ou conceitos aos quais, habitualmente, surge associado, os termos dados e informação (Cardoso et al., 2003).

Os conceitos de dados, informação e conhecimento estão inter-relacionados. Geralmente, os três conceitos são concebidos como parte de uma ordem sequencial: dados, informação, conhecimento. Dados (forma plural da palavra latina *datum*, que significa “o dado”) são a matéria-prima para a informação, e informação é a matéria-prima para o conhecimento. No entanto, essa sequência parece problemática, pois ela é baseada no pressuposto de que informação é um elemento necessário, incorporado no conhecimento. Informação e conhecimento não são sinónimos. Informação é um tipo específico de conhecimento (Zins, 2006). Os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento. Tuomi (1999) menciona que uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; nesse caso, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos factos.

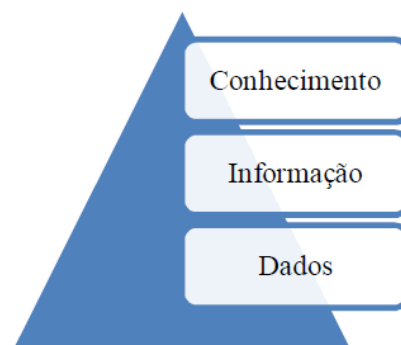
Dados são um conjunto de factos discretos e objetivos sobre acontecimentos, que descrevem apenas parte do sucedido, não proporcionando nenhum juízo de valor ou interpretação. Estão habitualmente armazenados numa base de dados, ou de documentos da organização (Sampaio, et al., 2019). Os dados são os registos de um evento, os elementos brutos, sem significado e potencialmente desvinculados da realidade (Davenport & Prusak, 1998). Há autores que consideram dados como factos, outros como representações de objetos, por meio de símbolos ou sinais, e outros como produtos da observação e medição. Como características, os dados não são úteis (até que sejam transformados para que sejam úteis), não têm sentido (além de sua própria existência), nem interpretação. São quantificáveis e residem fora do agente. Quanto ao tipo, podem ser não estruturados (não possuem estrutura predefinida, não existe um esquema de dados e não há regras), semiestruturados (coleção de dados heterogêneos, com uma estrutura predefinida irregular e não necessariamente possuem um esquema de dados) ou estruturados (organizados em uma estrutura predefinida, regular e rígida, possuindo esquemas de dados fechados), (Ribeiro & Santos, 2020). Apesar da sua menor valoração relativamente à informação e ao conhecimento, os dados têm uma certa instrumentalidade no que concerne ao seu potencial de registo e de criação de informação, características estas que os tornam necessários a qualquer organização (Cardoso et al., 2003).

A informação surge quando se adiciona um contexto e um sentido aos dados, passa a existir um significado. Manifesta-se com uma mensagem que tem um emissor e um recetor, por norma, a informação flui dentro das organizações através de redes, quer tecnológicas que de interação entre pessoas (Sampaio, et al., 2019). Informações são os dados organizados conforme um determinado significado que lhes confira relevância e propósito (Drucker, 1999), e/ou o fluxo de mensagens por meio do qual o conhecimento pode ser extraído e construído (Nonaka & Takeuchi, 2008). Considera-se que a informação possui e fornece uma mais-valia relativamente aos dados, na medida em que a estes acrescenta significado, propósito e valor, dispondo-os de uma forma inteligível, contextualizada e categorizada (Cardoso et al., 2003). O processo de transformação do dado em informação ocorre quando um dado passa a ter significado e a ser contextualizado. Um dos principais problemas relacionados com a informação é defini-la

e descobrir quais são as propriedades básicas que possui, pois tem diferentes significados. A primeira é a informação como processo, que se refere a quando alguém é informado, ou seja, à alteração do que se sabe. A segunda é a informação como conhecimento, sendo este comunicado sobre algum fato, assunto ou evento. Nesse caso, a informação é intangível, isto é, não se pode tocá-la ou medi-la de maneira direta, pois conhecimento, crença e opinião são pessoais. Portanto, para comunicá-la, a informação deve ser expressa, descrita ou representada de alguma maneira física, como um sinal, texto ou comunicação. Por fim, a terceira é a informação como coisa, atribuível a objetos, como dados, textos e documentos, caracterizando-se, portanto, como tangível (Ribeiro & Santos, 2020).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a ideia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão. Conhecimento também é definido como coleção de informações ou mesmo de dados. Como características, está dentro de agente, é útil, dinâmico, quantificável e relacionando à experiência, permite ações, contém julgamento e crenças, bem como possui significado, contexto e valor (Ribeiro & Santos, 2020).

Para uma organização possuir conhecimento de qualidade, necessita de ter informação de qualidade e para ter informação de qualidade necessita obter dados de qualidade. São as empresas que mais necessitam de armazenar e principalmente gerir a informação e o conhecimento, pois pode representar a diferença entre o sucesso e o insucesso. Cada vez mais a criação de valor deixa de se basear nos recursos tangíveis, para assentar nos recursos intangíveis (Pereira et. al, 2017).



*Figura 1: Representação de dados, informação e conhecimento segundo Lage e Altura (2012)*

Há ainda alguns autores que definem uma quarta categoria, a da sabedoria, através do qual os indivíduos utilizam o seu conhecimento.



*Figura 2: Correlação entre dados, informação, conhecimento e sabedoria - Fonte: Ermine (2013, citado por Ribeiro & Santos, 2020)*

Os dados podem ser usados para criar informação; a informação para conhecimento; e o conhecimento para sabedoria. Os quatro elementos são distintos, porém estão relacionados e fazem parte do mesmo fenómeno. A sabedoria é orientada à ação, relacionada à experiência, ligada a valores (ética) e julgamentos e utiliza o conhecimento de forma eficaz e eficiente. A sabedoria tem um período temporal mais longo do que o tempo do conhecimento, pois uma visão de longo prazo dos resultados das ações tomadas pode fornecer o conhecimento necessário e experiência para validar o efeito das decisões e ações tomadas (Ribeiro & Santos, 2020).

## **2.2 Definição do conceito de conhecimento organizacional**

O termo conhecimento é um tema muito estudado no campo da filosofia, desde o período grego até aos dias de hoje. No entanto, é relativamente novo o estudo do conhecimento nas organizações e sobretudo no contexto das organizações contemporâneas.

O cenário mundial em que as organizações operam sempre sofreu alterações, sendo que essas transformações aceleraram, sobretudo, a partir da segunda metade do século XX, o que obrigou as organizações a encararem a necessidade de se repensarem profundamente para poderem acompanhar essas mudanças (Freitas & Mourão, 2019). Com efeito, se até à década de 1980, era atribuída pouca importância ao conhecimento organizacional, enquanto “ativo”, “capital” ou “bem” organizacional, hoje, este constitui um recurso valioso e insubstituível, enquanto força motriz das empresas, sobretudo daquelas que operam em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis e onde a gestão estratégica da informação é recompensada, bem como a improvisação, a inovação e a apropriação do conhecimento (Cardoso, 2007).

As estruturas tradicionais da era industrial eram muito burocráticas, concentradas na produção, caracterizadas por terem estruturas pesadas, em que os funcionários tinham de seguir procedimentos rígidos, não criando abertura à expressão da opinião dos seus funcionários, que antes de poderem tomar uma decisão em relação ao seu trabalho, tinham de obter a autorização dos níveis superiores. Também a gestão das organizações não estava atenta ao que o conhecimento poderia proporcionar-lhes. Este tipo de estrutura não é apropriado para os desafios de negócio que enfrentamos hoje, ou seja, organizações focadas no cliente, em que os funcionários têm mais liberdade e autonomia para atuarem de acordo com a sua experiência e conhecimento, na melhoria contínua da

sua atividade e no que devem fazer com o conhecimento de que dispõem. As organizações devem evoluir para aceitar que o sucesso dos negócios é alcançado por quem tem o conhecimento ou que o dominam de modo mais eficaz e não especificamente pelas organizações mais poderosas financeiramente (Teixeira, 2005).

É cada vez maior o número de empresas que percebe o quanto é importante "saber o que eles sabem" e ser capaz de tirar o máximo proveito dos seus "ativos" de conhecimento. Estes repousam em diferentes locais, como bases de conhecimento, bases de dados, arquivos e também nas cabeças das pessoas, estando distribuídos por toda a empresa. Não importa se o denominamos propriedade intelectual, capital intelectual, ou base de conhecimento, mas certamente é este um dos mais valiosos ativos de uma empresa. A capacidade de gerir, distribuir e criar conhecimento com eficiência/eficácia é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras (Barroso & Gomes, 1999).

A constante procura por vantagens competitivas sinaliza a progressiva convicção de que entender o conhecimento é imprescindível para o sucesso e para a sobrevivência da organização e subseqüente, o conhecimento não reside apenas em documentos e base de dados, mas também em processos e normas corporativas (Davenport & Prusak, 1998).

Nos últimos anos com a crescente globalização, a queda das barreiras alfandegárias, o desenvolvimento acentuado das Tecnologias de Informação e Comunicação, a emergência de novas formas de trabalho e de organização mais flexíveis e horizontais, assistiu-se a uma mudança na estrutura das economias tendo o conhecimento ganho um papel de destaque nas organizações, a criação de valor deixou de se basear nos recursos tangíveis, para assentar principalmente nos recursos intangíveis (Sampaio, et al., 2019).

Neste sentido, nos dias de hoje, é necessário colocar o conhecimento, como um ativo central da organização, e deixá-lo acessível para quem dele precise para a gestão dos processos organizacionais. O uso do conhecimento organizacional pelos profissionais tem sido referido continuamente como um fator estratégico de grande importância para alcançar o sucesso na obtenção dos resultados planeados e na realização dos objetivos estratégicos das organizações (Serrano & Fialho, 2003). Atualmente, as organizações são mais globais, dispõem de mais informação e usam mais tecnologia pelo que o conhecimento produzido ou acumulado poder ser rapidamente partilhado e transmitido, sem barreiras geográficas. Este fato é considerado em todos os processos de decisão e tem implicações nos resultados de todos negócios. Neste sentido, alguns autores afirmam que as organizações mais saudáveis são aquelas que sabem produzir e usar o conhecimento, porque à medida que interagem com os seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com as suas experiências, valores e regras internas (Loureiro, 2003), ganhando vantagens competitivas relevantes por comparação com aquelas outras que não o fazem. O conhecimento é criado por meio de interação entre o indivíduo e o meio, por intermédio de experiências e vivências, sendo um processo ininterrupto e no ambiente organizacional esse conhecimento é construído coletivamente (Strick & Molina, 2020).

Segundo Neves e Cerdeira (2018), não é fácil definir o que é conhecimento organizacional, não só porque se trata de um ativo de natureza intangível, mas também porque é um conceito muitas vezes utilizado como sinónimo de informação ou como sinónimo de dados acumulados, o que significa que a dificuldade maior na definição do mesmo passa por o diferenciar das práticas de acumulação de dados e das tecnologias de acesso a informação.

Para Sousa (2014, citado por Tenório et al., 2020), a criação do conhecimento organizacional ocorre pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de maneira individual ou coletiva dentro de um contexto. Dessa forma, eles são complementares e interagem realizando trocas para a criação do conhecimento dentro da organização.

Como mencionado anteriormente, o conhecimento de uma organização é todo o saber que a mesma acumula ao longo da sua existência, permitindo que ela continue a desempenhar as suas atividades, e assim sendo, surge a necessidade de diferenciar dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

### **2.3 Conhecimento tácito e conhecimento explícito**

Existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é aquele que não está expresso e pertence ao indivíduo que o acumulou durante a vida pessoa e profissional, não é encontrado em manuais ou normas. Já o segundo está explícito e pode ser consultado facilmente e transmitido para outras pessoas. O conhecimento tácito é internalizado, dificilmente transmitido, compartilhado e formalizado; e conhecimento explícito é facilmente transmitido, compartilhado e formalizado, (Ribeiro & Santos, 2020).

Michael Polanyi foi um dos primeiros autores a estabelecer uma dimensão epistemológica que classifica o conhecimento em tácito e explícito. Segundo Polanyi, (1958, citado por Cardoso e Cardoso, 2007), o conhecimento tácito comporta duas componentes distintas:

- a) a componente técnica que, incluindo as competências pessoais vulgarmente designadas por *know-how*, relaciona-se com um tipo de conhecimento profundamente enraizado na ação e no empenho de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou um determinado mercado, ou, mesmo, as atividades de um grupo ou equipa de trabalho;
- b) a componente cognitiva que inclui elementos como os palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “pressentimentos”. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, que os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro através do qual percecionamos a realidade.

Difícil de articular por palavras, a dimensão cognitiva molda a forma como percebemos o mundo.

O conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa silencioso, expressa, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser constatada. O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante longos períodos. Este tipo de conhecimento medeia o dia-a-dia dos indivíduos, contendo uma aprendizagem tão pessoal e intrínseca que as suas regras podem ser impossíveis de separar da forma como cada indivíduo age. Por esta razão, sendo altamente experiencial, pessoal e específico do contexto, o conhecimento tácito é, conseqüentemente, mais difícil de formalizar, comunicar e partilhar (Cardoso & Cardoso, 2007). Este tipo de conhecimento é intangível, está incorporado nos ideais e nos valores do indivíduo, encontrando-se enraizado nas suas ações e vivências. Tem uma capacidade de orientar o comportamento individual mediante a realização das tarefas e o exercício das funções organizacionais, sendo um catalisador de um adequado desempenho na resolução de problemas e da inovação (Cardoso et al., 2003).

Para Polanyi (1958, citado por Cardoso e Cardoso, 2007), ao refletir sobre a natureza do conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento que é expresso articuladamente, àquele que geralmente se tem em mente quando se utiliza a palavra “conhecimento”, ou seja, palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Quando, através da utilização da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito, este pode tornar-se alvo de reflexão ou focalização. No referido processo de explicitação, a linguagem pode assumir três funções fundamentais: de expressão de sentimentos, de apelo a outros indivíduos e de constatação de factos. Para o autor, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito concretiza-se, exclusivamente, através da terceira função. Tal como acontece com os animais, o conhecimento humano, é, em grande parte, adquirido através da experiência, sendo que aquilo que diferencia o ser humano do animal é a sua capacidade de sistematização através do discurso. Assim, as palavras utilizadas para descrever essa experiência apenas veiculam significados previamente adquiridos, que podem ser modificados no decurso da sua presente utilização.

Este tipo de conhecimento pode reunir unidades de registo que se podem reportar, tais como repositórios, listagens de conceitos e definições, manuais, protótipos e outros inventários de bens diversos. A tangibilidade deste tipo de conhecimento possibilita a sua localização, quer na prática discursiva diária (oral ou escrita), quer através de números e fórmulas matemáticas, quer, ainda, em mapas e imagens que refletem realidades diversas (Cardoso et al., 2003). O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, é objetivo, sendo facilmente comunicado e partilhado. Trata-se de um conhecimento estruturado, capaz de ser verbalizado, armazenado e partilhado em documentos e sistemas informáticos, como é o caso de normas, registos bibliográficos, procedimentos de trabalho, entre outros (Sampaio et al., 2019).

Também para Nonaka e Takeuchi (1995), há dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Contudo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades

totalmente separadas, mas sim complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O conhecimento tácito diz respeito ao *know-how* e à capacidade de os trabalhadores realizarem as suas tarefas no dia-a-dia. É um conhecimento pessoal, não formalizado, composto por modelos mentais, crenças, aptidões técnicas, indissociáveis do sujeito que as detém e do seu contexto, ou seja, é um conhecimento que é pertença do indivíduo e não da organização. É um tipo de conhecimento que pode conferir vantagem competitiva à organização por ser dificilmente difundido para o exterior e imitável por organizações concorrentes. O conhecimento explícito é aquele que está codificado, que é transmissível em linguagem formal e sistemática e que pode ser encontrado nos diferentes procedimentos, nas bases de dados, é, portanto, um conhecimento que está fora dos indivíduos e que é pertença da organização.

Uma das maneiras de distinguir estes tipos de conhecimento consiste em analisar as formas através das quais ambos são partilhados e armazenados. O conhecimento tácito não se encontra formalizado em qualquer tipo de suporte, enquanto o explícito pode ser inscrito num suporte acessível (papel, informático ou outros) e, por conseguinte, ser continuamente atualizado (Cardoso & Cardoso, 2007).

*Tabela 2: Dimensões taxonómicas do conhecimento tácito e explícito - Fonte: Cardoso e Cardoso (2007) - Winter (1987, citado por Zack, 1999, p.168)*

<b>Conhecimento tácito</b>	<b>Conhecimento explícito</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiário / Proximal</li> <li>• Não se pode ensinar</li> <li>• Não articulado</li> <li>• Não observável no seu uso</li> <li>• Rico</li> <li>• Elemento de um sistema</li> <li>• Não documentado</li> <li>• Complexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focal / Distal</li> <li>• Pode ensinar-se</li> <li>• Articulado</li> <li>• Observável no seu uso</li> <li>• Esquemático</li> <li>• Independente</li> <li>• Documentado</li> <li>• Simples</li> </ul>

De acordo com a teoria do conhecimento de Polanyi (1958, citado por Cardoso e Cardoso, 2007), todo o conhecimento que um indivíduo possui é tácito, tornando-se explícito apenas quando é por ele expressado de forma verbal, oral ou escrita. O conhecimento encontra-se disperso nas organizações sob as formas tácita e explícita, em que ambos não são categorias opostas. Kluge et al. (2002) afirmam, também, que apesar de existir uma distinção entre o conhecimento tácito e explícito, na realidade, estes dois tipos de conhecimento estão intimamente ligados e não é possível separá-los com facilidade.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a teoria do conhecimento tem, então, duas dimensões: uma dimensão epistemológica, que se refere à distinção entre o conhecimento tácito e explícito; e uma dimensão ontológica que se refere aos níveis das entidades criadoras do conhecimento individual, grupal organizacional e interorganizacional e processa-se

através da interação dinâmica dos indivíduos na conversão do conhecimento tácito (individual) em conhecimento explícito, e este novamente em tácito, através de quatro modos de conversão do conhecimento. A interação entre essas duas dimensões resulta no modelo da espiral da criação do conhecimento (SECI), assente na interação dinâmica entre pessoas e conversão do conhecimento tácito em explícito.



**Figura 3: Modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)**

**Socialização (conhecimento compartilhado):** tem como objetivo criar e partilhar conhecimento tácito através da interação entre as pessoas, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito. Nesse modo, a interação é de indivíduo para indivíduo e ocorre, geralmente, em reuniões informais. A socialização também pode ocorrer através da observação, imitação e da prática (Nonaka & Takeuchi, 2008).

**Externalização (conhecimento conceptual):** tem o intuito de converter o conhecimento tácito em explícito. Nesse modo de conversão o conhecimento passa do indivíduo para o grupo. O conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (Nonaka & Takeuchi, 2008). Por exemplo, um colaborador começa a dar formação a quem está a iniciar a sua jornada laboral.

**Combinação (conhecimento sistémico):** tem como objetivo sistematizar o conhecimento explícito, ocorrendo a conversão de explícito para explícito. Nesse caso o conhecimento passa do grupo para a organização. Envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 2008). Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Aqui vários tipos de conhecimento explícito são combinados e acumulam-se na organização, como base de dados, manuais, apresentações, pesquisas, entre outros.

**Internacionalização (conhecimento operacional):** tem o intuito de converter o conhecimento explícito em tácito. O conhecimento passa da organização para o indivíduo. É o processo que está relacionado com o “aprender fazendo.” Quando são internacionalizadas nas suas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico partilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos e valiosos. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização de diagramação de conhecimento sob a forma de documentação, manuais e histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem as suas experiências, aumentando assim o seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente a experiência dos outros. O conhecimento passa a ser intuitivo para muitos colaboradores, que o usam de forma espontânea e não formalizada (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Assim, o modelo SECI, é um modelo processual, pois inicia-se com a socialização dos indivíduos, avança para a externalização dentro dos grupos, para as combinações e volta para a internalização nos indivíduos. O aspeto mais importante é que os indivíduos, os grupos e as organizações transformam-se durante o processo de criação do conhecimento (D’Arisbo, 2016).

As empresas devem procurar o equilíbrio, pois a criação do conhecimento é proveniente da interação dos dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. As empresas que conseguem alinhar e utilizar os conhecimentos existentes na organização tem a destacar-se e serem empresas de sucesso (Lengler et al. 2020). Os conhecimentos tácitos e explícito estão ativamente presentes nas organizações, complementam-se e a interação entre eles é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional, como mencionam Santos (2001) e Carbone et al. (2009).

#### **2.4 Definição de gestão do conhecimento**

A expressão gestão do conhecimento foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig em 1993 e tal como acontece com o conceito de conhecimento, também o conceito de gestão do conhecimento não apresenta uma única definição. Trata-se de um conceito que apesar de já não ser novo, está sempre a ser redimensionado e fortalecido por diversos autores. A gestão do conhecimento para Corfield e Paton (2016, citado por Freitas e Mourão, 2019), tem sido objeto de interesse por parte da comunidade científica e empresarial e tem chamado especial atenção dos líderes empresariais. Tal interesse justifica-se pela relação que existe entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, numa lógica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, aspetos cruciais no atual contexto de constante mudança, elevada incerteza e crescente competitividade.

De facto, num mundo onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade se transformam a um ritmo vertiginosamente acelerado, o conhecimento tem vindo a assumir o papel de principal fonte de vantagem competitiva. É neste contexto que emerge

o conceito de gestão do conhecimento e a sua relevância atual tem que ver com a importância atribuída à capacidade de identificar os atributos empresariais responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento, bem como com o reconhecimento do seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade (Cardoso, 2007).

Contudo, apesar do atual foco na gestão das empresas orientada para o conhecimento e do reconhecimento da necessidade de uma nova teoria nele fundamentada que permita repensar as organizações, não é ainda muito clara a forma como as empresas podem gerar e gerir o seu conhecimento, facto decorrente de um ainda existente défice de compreensão acerca da sua natureza e dos seus processos. De facto, a gestão do conhecimento corresponde a maior parte das vezes a uma mera gestão da informação, situando-se no prolongamento de uma longa tradição ocidental que tem encarado as empresas como máquinas que processam informação e que têm em vista a resolução de problemas e a adaptação organizacional. Esta perspectiva traduz uma visão estática ou um tanto passiva de organização, que por isso fracassa no reconhecimento da dinâmica inerente ao processo de criação do conhecimento (Cardoso, 2007).

Ao operarem, as empresas deparam-se, inevitavelmente, com problemas que carecem de solução. Ao longo deste processo de decisão, desenvolvem e aplicam progressivamente novo conhecimento, não se limitando a processar informação, constituindo-se antes como entidades criadoras de conhecimento, através das ações e interações que empreendem e vão concretizando. Neste sentido, as empresas sobrevivem e prosperam porque estão continuamente a gerar novo conhecimento. O reconhecimento do valor e da importância do conhecimento nos processos produtivos e na formulação de estratégias de gestão, a sua inclusão nos processos de avaliação das empresas, assim como a sua revalorização ou a sua crescente cotação na “economia do conhecimento”, tem igualmente suscitado iniciativas e originado controvérsias nas quais a gestão do conhecimento ocupa um lugar central. O ambiente competitivo em que aos “trabalhadores do conhecimento” é prestada maior atenção e em que lhes é atribuída maior relevância para o desempenho organizacional contribui para reequacionar práticas de gestão de recursos humanos e repensar o papel que o conhecimento ocupa nos modelos que enquadram essas práticas. De facto, dada a sua natureza intangível, é difícil identificar e medir o valor do conhecimento incorporado nos bens ou serviços que uma dada organização produz, bem como nas competências e experiências dos colaboradores que viabilizam a sua competitividade (Cardoso, 2007).

A gestão do conhecimento refere-se a uma abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como, conhecimento prévio não articulado e a experiência dos indivíduos. Acima de tudo a gestão do conhecimento deverá ser um processo em que as organizações levem a cabo um conjunto de iniciativas coordenadas, interligadas, alinhadas com a estratégia organizacional que visa a promoção da aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização do conhecimento operacional que permitirá a criação de novos modelos e técnicas de

trabalho e de gestão de recursos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da organização (Sampaio et al., 2019).

Para Oliveira e Constantino (2006), a gestão do conhecimento é um processo de obter, gerir e partilhar o conhecimento dentro da mesma organização. Este processo envolve aspetos tecnológicos e humanos, tais como criação, armazenamento, disseminação, utilização e medição. O interesse pelo seu estudo tem aumentado muito ultimamente devido a uma procura da vantagem competitiva considerando um mercado globalizado, com alta competitividade e constantes mudanças no ambiente externo.

A gestão do conhecimento, enquanto atitude prática de gestão, constitui um processo que integra na estratégia organizacional a gestão das pessoas e das tecnologias de informação e comunicação, visando a promoção da aprendizagem organizacional integrada, recorrendo a informações colhidas junto de colegas, clientes, fornecedores, concorrentes, etc., de forma a utilizarem-se, no momento certo e mais rapidamente do que a concorrência, os resultados do seu tratamento e síntese. Deste modo, cabe à gestão de topo das empresas o primeiro compromisso para com o conhecimento, que deve refletir-se no desenvolvimento de um conjunto de processos que vise e estimule a aquisição, partilha e utilização do conhecimento dentro da sua estrutura, de modo a acelerar e melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisão. Estes processos, mais culturais do que tecnológicos, deverão fomentar um ambiente de trabalho que enfatize e premeie o compromisso global de todos os colaboradores para com o conhecimento e a sua indispensável partilha (Cardoso, 2007).

Acima de tudo, a gestão do conhecimento deverá ser um processo em que as organizações levam a cabo um conjunto de iniciativas coordenadas, interligadas, alinhadas com a estratégia organizacional que visa a promoção da aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização do conhecimento operacional que permitirá a criação de novos modelos e técnicas de trabalho e de gestão dos recursos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da organização (Sampaio, et al., 2019).

A gestão do conhecimento é vista por Cardoso (2003) como a criação e o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização, etc.) no sentido da consecução dos objetivos da organização. No entanto, porque constitui uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, torna-se necessário desenvolver formas de identificação, criação, avaliação e aplicação deste recurso, bem como conceber sistemas adequados à sua gestão (Cardoso, 2007).

Cardoso e Peralta (2011) descrevem a gestão do conhecimento considerando seis secções de base: catalisadores da gestão do conhecimento, recuperação do conhecimento, utilização do conhecimento, partilha e difusão do conhecimento, criação e aquisição do conhecimento, memória da equipa).

A dimensão catalisadores da gestão do conhecimento faz referência direta aos colegas e líderes (Cardoso & Peralta, 2011). Esta dimensão leva em conta a perceção que as pessoas

têm sobre a possível influência que os chefes e os colegas possuem sobre os processos de gestão do conhecimento (Freitas & Mourão, 2019). Os catalisadores da gestão do conhecimento, refere-se à ação dos líderes, dos membros da equipa e da organização como um todo como elementos potencializadores das demais dimensões da gestão do conhecimento das equipas. Desse modo, aspetos como cultura orientada para a aprendizagem, incentivo à inovação e comunicação aberta, a visão, o apoio e o comprometimento das lideranças como o processo de gestão do conhecimento podem atuar como dinamizadores dos processos de gestão do conhecimento na organização (Cardoso, 2003).

A recuperação do conhecimento é essencial para o desenvolvimento organizacional, pode ocorrer de forma controlada ou automática e permite a utilização desse mesmo conhecimento. A recuperação controlada pode ser guiada pela equipa e pela tecnologia, acedendo-se a informação contida em diversos repositórios organizacionais. Pode, no entanto, ocorrer uma recuperação de natureza automática, que engloba fundamentalmente conhecimento tácito e resulta do trabalho desenvolvido de acordo com certos valores e princípios e das conversas tidas sobre a equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

A dimensão utilização do conhecimento refere-se ao desenvolvimento de produtos, serviços, processos e procedimentos equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

A partilha e a difusão do conhecimento permitem que o conhecimento de cada equipa se propague por toda ela e pela organização, podendo ocorrer de modo intencional (ocorrem de um modo deliberado e consciente, através de ações explícita e conscientemente adotadas pelos diversos membros da equipa, como, por exemplo, reuniões de trabalho, ações de formação ou a rotação dos trabalhadores pelas diferentes funções) ou não intencional, como em situações de interação informal (conversas de trabalho na pausa do café, histórias que se contam). Na partilha e difusão intencionais o conhecimento é de natureza fundamentalmente explícita (adquirido através da educação), na partilha e difusão não intencionais é de natureza maioritariamente tácita entre a equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

A dimensão da criação e aquisição de conhecimento impulsiona todos os outros processos relacionados com a gestão do conhecimento em equipas, emergindo a partir de duas fontes: internas e externas, tais como iniciativas que potenciem a aprendizagem, a criatividade, a partilha de ideias, a formação interna e, ainda, outras condições suscetíveis de criar conhecimento, como por exemplo a interação social ou o incentivo à colaboração e à cooperação, constituem fontes internas de criação e aquisição de conhecimento em equipas. Aproveitar os conhecimentos trazidos para a equipa pelos novos colaboradores, criar e rendibilizar parcerias diversas, estar a par do conhecimento que emerge de investigações diversas e externas, são exemplos de criação e aquisição externa de conhecimento equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

A memória grupal suporta e configura o armazenamento do conhecimento da equipa, é um processo que se orienta para o exterior e para o interior. A memória interna pode

distinguir-se em intencional ou tácita. A primeira é constituída pelos procedimentos e rotinas, bem como pelos produtos desenvolvidos e serviços que a equipa presta, que se encontram imbuídos de conhecimento relativo a competências nucleares, distintivas e por vezes únicas. A memória interna tácita refere-se à estratégia, às políticas e às práticas da equipa, às suas teorias de ação, à sua estrutura, ecologia e cultura, esta última entendida enquanto formas aprendidas de perceber, refletir e sentir a realidade grupal. Por seu turno, a memória externa reporta-se à reputação e imagem que a equipa projeta para o exterior, através das interações que estabelece com as restantes equipas da organização, bem como a informações registadas acerca da equipa, em documentos organizacionais diversos equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

## **2.5 Capital social e gestão do conhecimento nas equipas de trabalho**

A relação entre o capital social e a gestão do conhecimento é um tema onde se analisa como é que as interações sociais influenciam a criação, a partilha e a utilização do conhecimento nas equipas de trabalho nas organizações. Atualmente, observa-se que, na economia globalizada, a qual tem como característica um ambiente dinâmico, as restrições impostas às organizações parecem menos apegadas ao capital financeiro e à falta do mercado consumidor, e mais à gestão do conhecimento e ao capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Inovação e mudança são conceitos relacionados com a gestão do conhecimento nas equipas de trabalho, pois durante todo o processo de inovação e mudança, o conhecimento pode ser um fator diferencial para a criação, lançamento de novos produtos, melhoria ou mesmo eliminação de um produto no mercado (Oliveira & Forte, 2004).

O modelo de Nonaka e Takeushi (1995) enfatiza a importância dos laços interpessoais para a criação do conhecimento e salientam a importância de o capital social contribuir para a criação de valor e inovação nas organizações. Os autores reconhecem que o capital social desempenha um papel crucial na transferência de conhecimento tácito dentro das organizações. O volume de conhecimento disponível no ambiente e nas pessoas precisa de ser gerido para que se torne um recurso para a organização, em que a mesma precisa reconhecer o que significa o conhecimento e explorá-lo de forma que haja uma vantagem competitiva sustentável.

Para Tsai e Ghoshal (1998), as organizações podem obter vantagens de partilha de recursos entre as suas unidades de negócio e ajudam a criar valor. Os investimentos em técnicas de gestão e infraestrutura têm retorno, pois as relações sociais informais e os acordos tácitos encorajam a troca e a combinação de recursos.

Segundo Lang (2004), a produção de capital social é um fator promotor da integração do conhecimento, o que significa que quando as partes atuam com base nas relações de confiança é mais fácil partilharem o conhecimento produzido, sendo também mais fácil aceitarem o conhecimento produzido pelos outros como seu. Neste sentido, em diferentes contextos sociais e com diferentes tipos de capital social, as relações de

confiança associados à produção de capital social são determinantes facilitadores de diferentes tipos de integração do conhecimento. O que significa ainda que a integração do conhecimento, a partir da produção de capital social, fundamenta-se na construção de relacionamentos baseados na confiança, não apenas entre os indivíduos de uma rede social, mas também entre as equipas de trabalho e das diferentes unidades da estrutura horizontal e vertical das organizações. Quando a confiança se dissemina assim pelas diversas esferas de relacionamento de uma organização incorpora-se na própria cultura da organização, facilitando todos os processos de produção e partilha de conhecimento, porque se associa a boas práticas de partilha de valores, normas, atitudes, expectativas, fins, entre outros (Cerdeira, 2010).

As organizações podem obter vantagem competitiva sustentável através das redes sociais, que podem servir de meio para se aceder e disseminar o conhecimento, de forma mais eficiente e menos custosa do que os mecanismos formais, enquadrando-se na especial capacidade e facilidade das organizações adquirirem, criarem e partilharem conhecimento tácito, sendo o capital social um mobilizador para o desenvolvimento do capital intelectual (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

O conhecimento não deve ficar restrito a apenas um colaborador, mas sim fazer parte da essência da empresa. Um dos grandes desafios nas organizações consiste em usar capital partilhado onde qualquer novo funcionário possa aprender e utilizar. Algumas práticas de gestão do conhecimento podem ser compreendidas como atividades coletivas no que respeita aos aspetos social e cultural da organização, que influenciam o indivíduo e os grupos. O foco central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas (Oliveira & Forte, 2004).

Por outro lado, o papel do líder é fundamental no processo da gestão do conhecimento, sobretudo em três aspetos: aquisição, desenvolvimento e partilha do conhecimento, para converter conhecimento em vantagem competitiva pois têm o controlo direto sobre as atividades e o comportamento voltado para gerar resultados favoráveis para a organização (Bryant, 2003).

De certo modo, é de salientar que, o capital social está associado aos processos de gestão do conhecimento na estrutura organizacional, sendo um grande valor para as instituições e um caminho para se alcançar melhores resultados. Desta forma, este estudo terá como intenção esclarecer e avaliar a relação dos conceitos do capital social e da gestão do conhecimento nas equipas de trabalho na empresa portuguesa *The Navigator Company*.

## **IIª PARTE: ESTUDO EMPÍRICO**

### Capítulo 3: A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

#### 3.1 O objeto de estudo: o caso da empresa *The Navigator Company*

A empresa *The Navigator Company, S.A.*, pertence ao Grupo *Navigator*, cuja génese remonta a 1953, quando uma equipa de técnicos da Companhia Portuguesa de Celulose de Cacia tornou possível que esta empresa fosse a primeira no mundo a produzir pasta branqueada de eucalipto ao sulfato.

Em 1976 foi constituída a Portucel EP como resultado do processo de nacionalização da indústria de celulose que, pela fusão da CPC – Companhia de Celulose, S.A.R.L. (Cacia), Socel – Sociedade Industrial de Celulose, S.A.R.L. (Setúbal), Celtejo – Celulose do Tejo, S.A.R.L. (Vila Velha de Ródão), Celnorte – Celulose do Norte, S.A.R.L. (Viana do Castelo) e da Celuloses do Guadiana, S.A.R.L. (Mourão) incorporou a Portucel – Empresa de Celulose e Papel de Portugal, E.P., transformada em sociedade anónima de capitais maioritariamente públicos.

Posteriormente, como resultado do processo de reestruturação da Portucel – Empresa de Celulose e Papel de Portugal, S.A., que se passou a denominar Portucel, SGPS, S.A., formalizou-se em 1993 a constituição da Portucel S.A., em 31 de maio desse ano, com os ex-ativos das duas principais sociedades, sedeadas em Aveiro e Setúbal. Em 1995, esta empresa haveria de ser privatizada, sendo então colocado no mercado uma parte significativa do seu capital. Com o objetivo de reestruturar a indústria papelreira em Portugal, a Portucel adquiriu a Papéis Inapa, S.A. (Setúbal) em 2000, e a Soporcel – Sociedade Portuguesa de Papel, S.A. (Figueira da Foz), em 2001. Estes movimentos estratégicos foram decisivos e deram origem ao Grupo Portucel Soporcel (atualmente Grupo *Navigator – The Navigator Company*).

Em fevereiro de 2015, o Grupo entrou no segmento do papel *tissue*, com a aquisição da *AMS-BR Star Paper, S.A.* (atualmente denominada *Navigator Tissue Ródão, S.A.*), que detém e opera uma unidade de produção em Vila Velha de Ródão. Construiu-se, ainda, uma nova unidade industrial de *tissue* em Aveiro, em agosto de 2018, que é operada pela *Navigator Tissue Aveiro, S.A.*

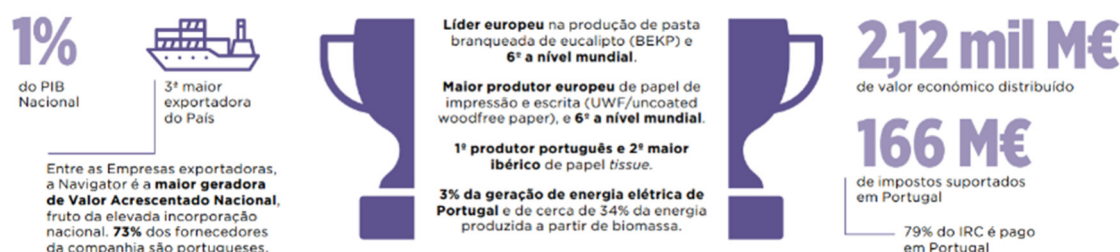
A 31 de março de 2023 foi adquirido um negócio de *tissue* em Aragão, Espanha, do Grupo *Gomà-Camps*, com vista a reforçar a presença do Grupo neste segmento de negócio. A integração desta nova fábrica elevou a *Navigator* à posição de segundo maior produtor ibérico de *tissue*, com uma capacidade de produção de 180 mil toneladas. Em maio de 2024 a *The Navigator Company* concretizou a aquisição da totalidade das ações representativas do capital social da *Accrol Group Holdings (“Accrol”)*, líder no segmento de transformação de papel *tissue* no Reino Unido, produzindo rolos de papel higiénico, rolos de cozinha e lenços faciais de marca própria para a maioria dos principais retalhistas do Reino Unido.

A *The Navigator Company* é uma empresa cuja missão é a produção integrada de floresta, pasta, papel, *tissue*, oferecendo ainda soluções sustentáveis de *packaging* e bioenergia, sendo reconhecida como uma referência de qualidade no setor em todo o mundo. Com uma história de sete décadas fortemente marcada por pioneirismos mundiais, a empresa

incorpora um forte poder de inovação no seu propósito e tem assumido um compromisso com a criação de valor sustentável para a sociedade como um todo, deixando às futuras gerações um planeta melhor, através de produtos e soluções sustentáveis naturais, recicláveis e biodegradáveis, que contribuem para a fixação de carbono, produção de oxigénio, proteção da biodiversidade, formação de solo e o combate às alterações climáticas.

A principal atividade do Grupo *Navigator* consiste na produção e comercialização de papel fino de impressão e escrita (UWF) e de papel de uso doméstico (*tissue*), bem como pasta de papel, estando presente de forma relevante em toda a cadeia de valor, desde a investigação e desenvolvimento, à produção florestal, aquisição e venda de madeiras, produção de pasta branqueada de eucalipto - pasta BEKP – e produção de energia térmica e elétrica, bem como a respetiva comercialização.

A empresa é a terceira maior exportadora em Portugal e a maior geradora de Valor Acrescentado Nacional, representando aproximadamente 1% do PIB nacional, cerca de 2,4% das exportações nacionais de bens, e mais de 30 mil empregos diretos, indiretos e induzidos. A produção de papel UWF, pasta BEKP e de papel *tissue* são vendidos em mais de 130 países por todo o mundo e tem como principais mercados a Europa (70%), África (9%) e a América do Norte (8%).



**Figura 4: Impacto da The Navigator Company na economia e criação de riqueza - Fonte: Guia do colaborador da The Navigator Company**

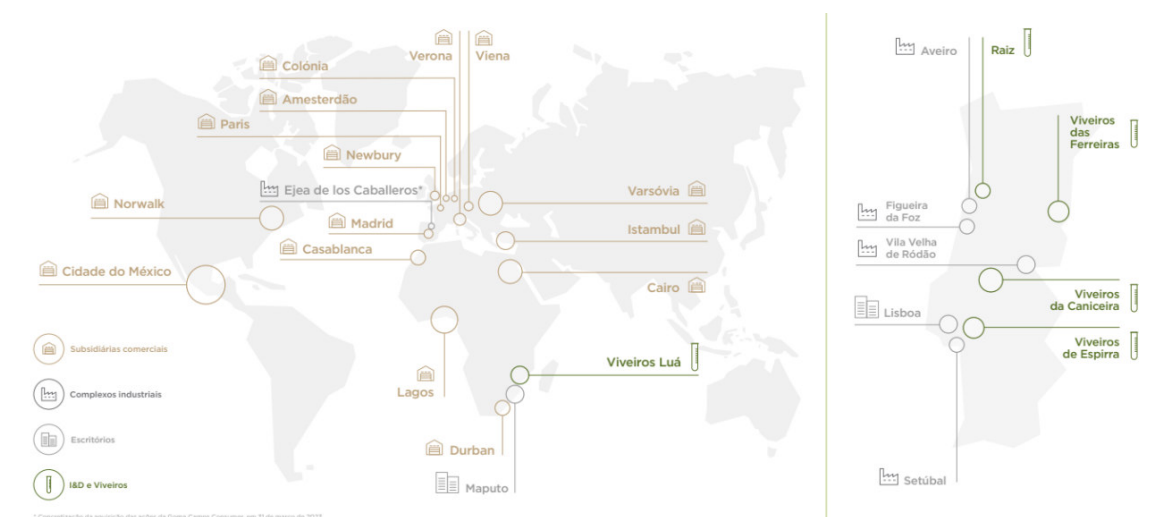
A atividade do Grupo está alicerçada em fábricas de última geração à escala mundial, bem como na mais avançada investigação tecnológica e científica, que a empresa aplica no desenvolvimento e valorização da floresta e na criação de novos produtos. O Grupo *Navigator* dispõe de quatro complexos industriais em Portugal, nomeadamente em Aveiro (produção de pasta BEKP e UEKP, energia elétrica e papel *tissue*), Figueira da Foz, Setúbal (pasta BEKP, papel UWF e energia elétrica) e Vila Velha de Ródão (produção de papel *tissue*) e nos dois complexos industriais recentemente adquiridos em Ejea de los Caballeros, em Espanha (produção de papel *tissue*) e Reino Unido (esta última com cinco instalações industriais de papel *tissue*).

A *The Navigator Company* construiu o maior viveiro de eucaliptos na Europa, traduzindo-se nos viveiros Aliança, S.A., com capacidade anual de produção de 12 milhões de plantas certificadas de mais de 130 espécies diferentes de árvores e arbustos, que se destinam à renovação nacional e que são financiados pela empresa, para a conservação da biodiversidade e para garantir a continuidade das espécies.

A produção de pasta e papel por parte da *The Navigator Company* tem por base a utilização de florestas plantadas exclusivamente para este efeito. A produção própria da madeira é efetuada em plantações florestais em terrenos de subsidiários e arrendados em Portugal e Espanha, bem como em terrenos concessionados situados em Moçambique. É a maior proprietária privada florestal portuguesa, gerindo cerca de 120.00 hectares de floresta distribuídos em Portugal Continental e Açores em cerca de 1400 unidades de gestão em 173 municípios.

No que respeita à energia, a *The Navigator Company* destaca-se pela produção de energia a partir de biomassa: mais de 50% do total da energia produzida em Portugal a partir de biomassa e 5% da produção total de energia elétrica em Portugal são geradas pela companhia.

A empresa possui, ainda, o Instituto Raiz, criado em 1996, tendo como sócios, para além de empresas do Grupo, a Universidade de Coimbra, a Universidade de Aveiro e o Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa. É o maior instituto privado da Europa e um dos maiores do mundo, sem fins lucrativos, dedicado à Investigação e Desenvolvimento da floresta de eucalipto e seus produtos. Desenvolve atividades de investigação, consultoria, serviços especializados e formação nos domínios da floresta, pasta, papel e biorrefinarias de base florestal.



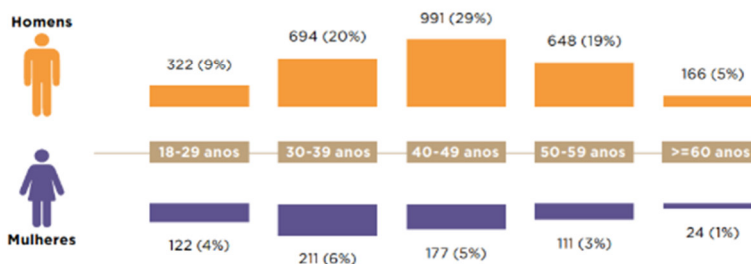
**Figura 5: Complexos Industriais, Escritórios e Viveiros do Grupo Navigator – Fonte: Documento interno**

A empresa tem atualmente 3466 colaboradores espalhados por diferentes sites fabris em Portugal e escritórios em 14 países, contando com diversas categorias profissionais e diferentes faixas etárias. A *Navigator* tem ao longo dos últimos anos, impulsionado a maior heterogeneidade das suas equipas, por acreditar que tal se reflete numa maior diversidade de opiniões, formas de pensar e de interagir conseguindo exponenciar o seu potencial inovador. Os dois indicadores que melhor refletem esta realidade são um maior equilíbrio de género e o aumento de colaboradores provenientes de diferentes nacionalidades:

- Aumento em 30% do número de mulheres em funções de quadros médios e superiores nos últimos 5 anos até à data;
- Aumento em 110% do número de mulheres em funções de direção nos últimos 5 anos até à data;
- 30 diferentes nacionalidades na empresa, e 24 em Portugal.

### 3466 COLABORADORES (645 MULHERES E 2821 HOMENS)

Colaboradores de 30 nacionalidades diferentes em 14 países (onde temos fábricas e escritórios)



**Figura 6: Número de colaboradores na The Navigator Company** - Fonte: Documento interno. Guia do colaborador da The Navigator Company (2024)

Considerando que exerço funções profissionais há cerca de 12 anos no departamento de *Supply Chain*, considerei a possibilidade de realizar o estudo na própria empresa. Neste sentido, foi elaborada uma proposta de investigação, a qual foi submetida a apreciação pelo responsável da empresa. Depois de obtida a autorização, deu-se início ao estudo, tomando como objeto/amostra do mesmo em quatro fábricas do grupo (Aveiro, Figueira da Foz, Setúbal e Vila Velha de Rodão) e no escritório em Lisboa.

### 3.2 Hipóteses

De forma a avaliar a eventual relação entre as variáveis do capital social nas equipas e da gestão do conhecimento nas mesmas, o presente trabalho formula as seguintes hipóteses:

- H1: O incremento de capital social cognitivo nas equipas de trabalho está positivamente associado ao incremento de capital social estrutural.
- H2: O incremento de capital social de ligação nas equipas de trabalho está positivamente associado ao incremento de capital social de mutualismo e ao incremento da perceção do valor das relações cooperativas e confiança.
- H3.1./3.2.: O incremento do capital social nas equipas está positivamente associado ao incremento de gestão de conhecimento nas equipas.
- H4.1/4.2.: O incremento do capital social nas equipas e o incremento da gestão do conhecimento nas equipas está positivamente associado ao incremento da satisfação dos colaboradores com as equipas de trabalho, com os supervisores e com a organização.

### 3.3 Metodologia

O propósito deste estudo foi o de avaliar a eventual relação entre a construção de capital social e a gestão de conhecimento nas equipas de trabalho dos colaboradores da empresa *The Navigator Company*, para identificar eventuais boas práticas que possam estar igualmente associadas à melhoria dos indicadores de satisfação dos colaboradores. A escolha da empresa para a realização do estudo decorre do facto de exercer funções e trabalhar há mais de uma década na organização, havendo assim a oportunidade de desenvolver um estudo com implicações mais práticas para o quotidiano da atividade laboral. A realização deste estudo foi objeto de apresentação prévia à administração da empresa, tendo obtido o consentimento favorável à sua realização.

De forma a atingir os objetivos de pesquisa deste estudo, o método de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário que se realizou entre os meses de abril e junho de 2024 aos colaboradores da empresa. A participação dos colaboradores neste questionário foi voluntária, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados. A amostra deste estudo é caracterizada por ser não probabilística e de conveniência, composta pelas respostas de 122 colaboradores da empresa *The Navigator Company*, de várias equipas das áreas fabris de Aveiro, Figueira, Setúbal e Vila Velha de Ródão e no escritório de Lisboa. O questionário foi divulgado e as respostas recolhidas.

A amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população e deve ser representativa do universo de estudo, ou seja, deve conter as características da população. Pela inacessibilidade aos dados necessários a uma amostra representativa, é usual recorrer-se a uma amostra de conveniência. A amostra de conveniência é um tipo de amostragem não probabilística que é formada por

indivíduos de fácil acesso e que estão presentes num determinado local a um determinado momento (Fortin, 1999).

Este estudo é caracterizado por ser do tipo quantitativo e com uma abordagem descritiva (estudo de caso). O método de investigação quantitativo como sendo um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis que é baseado na observação dos factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador (Fortin, 1999). As pesquisas quantitativas preveem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar a sua influência sobre outras variáveis mediante a análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz (Pitanga, 2020). A abordagem descritiva utiliza um conjunto de métodos e procedimentos científicos a fim de recolher dados que descrevem as características de uma população alvo, sendo que estas características podem ser atitudes, comportamentos ou preferências do indivíduo (Hair et al., 2003).

### **3.4 Instrumentos de recolha de dados e procedimento**

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, assim como também distribuído por escrito e impresso em papel aos colaboradores. A participação dos colaboradores foi voluntária, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados.

No entanto, é de evidenciar que devido à grande dimensão da empresa, foi bastante complexo e difícil fazer chegar o questionário aos colaboradores dos diferentes sites fabris e escritórios internacionais. A maioria dos colaboradores opera em regime de turnos e em ambiente fabril, não tendo por isso acesso à internet na empresa (*Outlook, Teams*). Para fazer chegar a um variado número de colaboradores e equipas recorreu-se, ainda, às aplicações *Messenger e LinkedIn*. De salientar, que o maior número de respostas foi obtido através da distribuição do questionário presencialmente e em papel.

O questionário é constituído por 49 questões e dois tipos de escala. A primeira escala relacionada com o capital social, apresenta 8 questões; a segunda escala relacionada com a gestão do conhecimento contém 32 questões. A última parte do questionário é constituída por 9 questões de investigação, por forma a avaliar as variáveis de satisfação.

A escala de capital social no trabalho (CST) foi desenvolvido por Kouvonen et al. (2006) para a língua inglesa, tendo sido traduzida para o português, e avalia o capital social das equipas de trabalho nas organizações. A investigação sobre capital social em ambientes de trabalho ainda é escassa, que pode dever-se ao facto da falta de grandes conjuntos de dados com um número suficiente de dados bem definidos locais de trabalho, mas mais importante ainda, devido à falta de instrumentos mensuráveis testados psicometricamente (Kouvonen et al., 2006). Esta escala é composta por oito itens, com respostas tipo Likert de 7 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7), e foi projetada para avaliar o capital social especificamente no contexto

de trabalho. Trata-se de uma escala aditiva, pelo que uma maior pontuação significa a posse de mais capital social nas equipas de trabalho. A escala apresenta duas componentes, uma de capital social cognitivo e outra de capital social estrutural. De um modo geral, os itens de capital social no trabalho foram selecionados com base numa perspectiva de desigualdade da eficácia do capital social, sendo que a redação dos itens indica se as pessoas sentem ou não respeitados, valorizados e tratados com igualdade no local de trabalho, em vez de sentir que tudo é uma questão de antiguidade na sua hierarquia.

A segunda escala avalia a gestão do conhecimento em equipas e foi desenvolvida por Cardoso e Peralta (2011), de acordo com o modelo multidimensional de gestão do conhecimento que ao integrar diferentes contributos teóricos contribui para uma maior explicitação dos processos envolvidos na gestão do conhecimento. A escala é composta por 32 itens, organizados em seis dimensões (catalisadores, recuperação, partilha e difusão, utilização, criação e aquisição, e memória grupal). As respostas são codificadas numa escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (não se aplica ou quase não se aplica) a 7 (aplica-se totalmente ou quase totalmente). A gestão do conhecimento diz respeito à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização), no sentido da consecução dos objetivos da organização (Freitas & Mourão, 2019). A existência de uma cultura orientada para a aprendizagem e para o conhecimento, bem como um encorajamento para inovar e para partilhar o conhecido, associados a uma comunicação aberta, constituem fatores críticos que podem catalisar os processos de gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011).

### **3.5 Análise de dados**

Com o propósito de analisar estatisticamente os dados, foi usado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), com os seguintes procedimentos estatísticos: descrição e caracterização da amostra, estatística descritivas, análise das diferenças entre as médias e desvios padrão em função de variáveis critério (t de student), análise correlações bivariadas de Pearson.

### **3.6 Descrição e caracterização da amostra**

Na tabela 3, podemos verificar que a amostra é composta principalmente por mulheres, 52 sujeitos (42.6% dos inquiridos) são do sexo masculino e 57.4% do sexo feminino (70 sujeitos). A maioria dos participantes, 62.3% é casada ou a viver em união de facto, 27.9% são solteiros e 9.8% são divorciados ou separados. No que diz respeito às habilitações literárias, 34.4% possui uma licenciatura, 32.8% tem uma pós-graduação, 32.0% tem o ensino secundário e 0.8% o ensino básico.

**Tabela 3**  
Caracterização da amostra (N = 122)

<i>Características</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Sexo</b>		
Masculino	52	42.6
Feminino	70	57.4
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	34	27.9
Casado/União factó	76	62.3
Divorciado/Separado	12	9.8
Viúvo	-	-
<b>Habilitações</b>		
Ensino Básico	1	.8
Ensino Secundário	39	32.0
Licenciatura	42	34.4
Pós-graduação/Mestrado	40	32.8
Doutoramento	-	-

Na tabela 4, podemos identificar as estatísticas descritivas relativas à idade e ao número de anos de permanência na empresa dos participantes. Quanto às idades, estas variam entre um mínimo de 22 anos e um máximo de 61, com uma média de 42.02 anos (DP=9.15), indicando uma variação moderada na idade, sugerindo que a maioria dos participantes está na faixa etária da meia-idade.

**Tabela 4**  
Valores dos mínimos, máximos, média e desvio-padrão da idade e número de anos na empresa (n=122)

	N	Min	Max	M	DP
Idade	122	22	61	42.02	9.15
Anos na empresa	122	1	40	13.41	11.23

Quanto à antiguidade na empresa, esta varia entre 1 ano e um máximo de 40 anos, com um valor médio de 13.41 anos de permanência na empresa, tendo os participantes uma experiência considerável na empresa. O desvio padrão de 11.23 indica uma alta variabilidade no tempo de serviço, com os participantes tendo trabalhado na empresa por um período muito curto e outros por um período muito longo.

### 3.7 Estatísticas descritivas

Na Tabela 5, apresentam-se as estatísticas descritivas das respostas aos itens das duas escalas de avaliação das componentes de capital social nas organizações, a primeira referente ao capital social cognitivo (itens 03, 05 e 08) e a segunda ao capital social estrutural (itens 01, 02, 04, 06 e 07).

*Tabela 5*

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de avaliação componentes de capital social nas organizações (n=122)

	Min	Max	M	DP
03) Temos uma atitude do tipo “estamos todos no mesmo barco”.	1	7	5.37	1.48
05) As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas.	1	7	4.91	1.40
08) Podemos confiar na nossas chefias.	1	7	5.80	1.37
<b>Total Capital social cognitivo</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>16.08</b>	<b>3.66</b>
01) As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração.	2	7	5.91	1.21
02) As chefias revelam preocupação com os nossos direitos laborais.	1	7	5.60	1.34
04) Na nossa secção de trabalho, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho.	2	7	5.45	1.29
06) Na nossa secção de trabalho, as pessoas apoiam-se nas ideias uns dos outros para produzirem o melhor resultado possível.	1	7	5.19	1.29
07) Na nossa secção de trabalho, as pessoas cooperam entre si para ajudarem a desenvolver e aplicar novas ideias.	1	7	5.25	1.25
<b>Total Capital social estrutural</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>27.39</b>	<b>5.16</b>

O item com um valor de média mais baixo foi o 05): “As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas” (M=4.91; DP=1.40) e integra a escala de avaliação do capital social cognitivo. A média mais alta foi obtida no item 01): “As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração”, com um valor de 5.91 (DP=1.21) da escala de capital social estrutural. Estas médias indicam uma percepção positiva em relação às atitudes e confiança nas chefias.

O componente cognitivo do capital social incluiu as dimensões coesão social e suporte social, e refere-se a crenças, atitudes e valores como confiança, solidariedade e reciprocidade que são partilhados entre os membros do mesma equipa, e está avaliada nas questões 03, 05 e 08. O item 08): “Podemos confiar nas nossas chefias” (M=5.80) tem a maior média, sugerindo um alto nível de confiança nas chefias. O capital social cognitivo tem como média total 16.80 e um desvio padrão de 3.66, indicando uma variação moderada nas respostas.

O componente estrutural do capital social foi composto pelas dimensões participação social e satisfação, e é formado por organizações horizontais e redes que possuem e processos de tomada de decisão transparentes, responsáveis líderes, práticas de ação coletiva e responsabilidade mútua, e está mensurada nos itens 01, 02, 04, 06 e 07. As médias variam entre 5.19 e 5.91, mostrando uma percepção positiva sobre a interação e cooperação no local de trabalho. O item 01): “As chefias tratam-nos com amabilidade e consideração”, tem a maior média (M=5.91), sugerindo uma visão positiva sobre o tratamento por parte das chefias. O total do capital social estrutural, com uma média de

27.39 e um desvio padrão de 5.16 indica uma maior variação nas respostas comparado com o capital social cognitivo.

Na Tabela 6 apresentam-se novamente as estatísticas descritivas dos oito itens de avaliação do capital social nas organizações, sendo que agora estão organizados em função das suas três formas possíveis: capital social de ligação (itens 3, 4, 5), mutualismo e relações cooperativas (itens 6 e 7) e relações de confiança com as autoridades (itens 01, 02 e 08).

**Tabela 6**

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de avaliação formas de capital social nas organizações (n=122)

	Min	Max	M	DP
03) Temos uma atitude do tipo “estamos todos no mesmo barco”.	1	7	5.37	1.48
04) No nosso departamento, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho.	2	7	5.45	1.29
05) As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas.	1	7	4.91	1.40
Total capital social de ligação	4	21	15.73	3.64
06) No nosso departamento, as pessoas apoiam-se nas ideias uns dos outros para produzirem o melhor resultado possível.	1	7	5.19	1.29
07) No nosso departamento, as pessoas cooperam entre si para ajudarem a desenvolver e aplicar novas ideias.	1	7	5.25	1.25
Total mutualismo e relações cooperativas	3	14	10.43	2.44
01) O nosso supervisor trata-nos com amabilidade e consideração.	2	7	5.91	1.21
02) O nosso supervisor revela preocupação com os nossos direitos laborais.	1	7	5.60	1.34
08) Podemos confiar no nosso supervisor.	1	7	5.80	1.37
Total relações confiança com autoridades	4	21	17.31	3.54

Os itens 03, 04 e 05 medem predominantemente o vínculo ou ligação do capital social. Este tipo de capital refere-se às ligações entre indivíduos de um mesmo grupo ou comunidade e é baseado em confiança, reciprocidade e ajuda a fortalecer a coesão dentro do grupo. O item com uma avaliação mínima e apresentou a menor média foi o 05: “As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas” (M=4.91; DP=1.40). O item com uma avaliação máxima foi o 04: “No nosso departamento, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho” (M=5.45; DP=1.29), ou seja, os participantes valorizam a troca de informações.

Os itens 06 e 07 abrangem relações de cooperação e mutualidade necessárias para “progredir”, indicando a perceção central de colmatar o capital social. Ambas os itens tiveram uma avaliação mínima de 1 e uma avaliação máxima de 7. As médias variam entre os 5.19 e os 5.25, indicando uma perceção positiva das práticas cooperativas e de apoio mútuo.

Os itens 01, 02 e 08 avaliam as relações de confiança entre as pessoas de diferentes níveis de autoridade e, assim, medem a ligação do capital social ao trabalho. O item que apresentou menor média é o 02: “O nosso supervisor revela preocupação com os nossos direitos laborais (M=5.60; DP=1.34); o item 01 apresentou uma maior média: “O nosso supervisor trata-nos com amabilidade e consideração” (M=5.91 DP=1.21). Existe uma

perceção positiva das relações de confiança e tratamento recebido por parte dos supervisores.

A tabela 7 descreve as estatísticas descritivas das escalas de avaliação da gestão do conhecimento das equipas.

**Tabela 7**

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de gestão do conhecimento nas equipas (n=122)

	Min	Max	M	DP
09) O nosso supervisor encoraja-nos a inovar.	1	7	5.52	1.39
10) O nosso supervisor incentiva a partilha de conhecimento e de experiências	2	7	5.82	1.25
11) O nosso supervisor coordena e organiza reuniões para partilharmos conhecimentos.	1	7	5.43	1.50
12) O nosso supervisor incentiva a equipa a adquirir novos conhecimentos.	2	7	5.60	1.35
13) O nosso supervisor encoraja uma comunicação aberta.	1	7	5.56	1.47
14) O nosso supervisor chama a atenção para o que é importante saber.	1	7	5.66	1.26
15) Incentivam-nos uns aos outros a inovar.	1	7	5.02	1.34
16) Incentivamo-nos uns aos outros a partilhar conhecimentos e experiências laborais.	2	7	5.12	1.19
<b>Total Catalisadores da gestão do conhecimento</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	<b>43.72</b>	<b>9.27</b>
17) Quando estamos a trabalhar, utilizamos conhecimentos dos quais não temos consciência no momento.	1	7	4.27	1.54
18) Executamos tarefas sem pensarmos no conhecimento que estamos a aplicar.	1	7	4.06	1.74
19) Realizamos uma parte do nosso trabalho com base em conhecimento intuitivo que surge automaticamente.	1	7	4.31	1.61
20) Uma parte do trabalho que realizamos já é intuitivo.	1	7	4.84	1.46
<b>Total Recuperação de conhecimento</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>17.48</b>	<b>5.46</b>
21) O nosso conhecimento melhora o nosso desempenho.	4	7	6.34	.75
22) O nosso conhecimento aumenta a nossa produtividade.	4	7	6.25	.83
23) O nosso conhecimento dá mais eficácia à equipa.	3	7	6.25	.85
24) Chamamos a atenção uns dos outros para o que é importante saber.	3	7	5.48	1.04
<b>Total Partilha e difusão de conhecimento</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>24.32</b>	<b>2.77</b>

Na escala de avaliação dos denominados catalisadores da gestão do conhecimento, as respostas apresentam valores de média altos (acima de 4). O item com a média mais baixa foi o 16: “Incentivamo-nos uns aos outros a partilhar conhecimentos e experiências laborais” (M=5.12; DP=1.19). O item que apresentou média mais alta foi o 10: “O nosso supervisor incentiva a partilha de conhecimentos e experiências” (M=5.82; DP=1.25).

No que respeita à avaliação das práticas de recuperação do conhecimento, o item 18: “Executamos tarefas sem pensarmos no conhecimento que estamos a aplicar”, foi o que obteve média mais baixa (M=4.06; DP=1.74), enquanto o que apresentou uma média mais alta foi o item 20: “Uma parte do trabalho que realizamos já é intuitivo” (M=4.84; DP=1.46).

Em relação à escala de avaliação das práticas de partilha e difusão do conhecimento a média menor foi obtida no item 24: “Chamamos a atenção uns dos outros para o que é importante saber (M=5.48; DP=1.04), sendo a média maior no item 21: “O nosso conhecimento melhora o nosso desempenho” (M=6.34; DP=0.75). De salientar que a pontuação mínima foi 3 e a máxima 7, havendo uma pontuação acima da média, o que

sugere que há uma forte perceção que o conhecimento melhora o desempenho, produtividade e eficácia da equipa.

*Tabela 7 (cont)*

Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das escalas de gestão do conhecimento nas equipas (n=122)

	Min	Max	M	DP
Total Recuperação de conhecimento	4	28	17.48	5.46
25) Nos momentos de descontração, contamos histórias relacionadas com o nosso trabalho.	1	7	4.93	1.46
26) Partilhamos histórias engraçadas sobre o trabalho por mail e em conversas ao telefone.	1	7	3.70	1.77
27) Nas pausas de trabalho e no final do dia, conversamos descontraidamente sobre diversos assuntos.	1	7	4.77	1.79
28) Quando nos encontramos casualmente, conversamos sobre assuntos relacionados com a nossa equipa de trabalho.	1	7	4.29	1.46
29) Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam histórias passadas na empresa.	1	7	5.15	1.43
30) Conversamos sobre conhecimentos importantes sobre o trabalho em conversas ocasionais (p ex, qdo nos cruzamos no corredor ou qdo tomamos café).	1	7	4.70	1.35
Total Utilização do conhecimento	6	41	27.54	6.99
31) O conhecimento que cada um tem é importante.	4	7	6.37	.77
32) Aprendemos com os erros cometidos pela nossa equipa.	3	7	6.09	.97
33) Aprendemos a partir das soluções que vamos criando e desenvolvendo.	4	7	6.04	.84
34) Costumamos propor novas ideias.	1	7	5.47	1.09
35) Quando trabalhamos juntos, criamos novos conhecimentos sobre o modo de trabalhar.	2	7	5.71	1.06
36) Temos de acabar com alguns hábitos antigos para aprender a fazer melhor.	3	7	5.56	1.16
Total Criação e aquisição de conhecimento	24	42	35.24	4.20
37) Temos documentos que explicam o processo de desenvolvimento dos nossos produtos ou dos nossos serviços.	1	7	4.91	1.27
38) Os procedimentos e as rotinas de realização do trabalho estão formalizadas e documentadas.	1	7	4.84	1.33
39) Temos documentos que descrevem as competências necessárias para a nossa equipa.	1	7	4.70	1.42
40) O conhecimento q produzimos sobre o nosso trabalho está registado em documentos (p ex, em bases de dados, relatórios internos, intranet, etc.).	1	7	4.84	1.46
Total Memória da equipa	5	28	19.30	4.80

Na escala de avaliação das práticas de utilização do conhecimento, o item com média mais baixa foi o 26: “Partilhamos histórias engraçadas sobre o trabalho por mail e em conversas ao telefone (M=3.70; DP=1.77), e o item com média mais alta foi o 29: “Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam histórias passadas na empresa” (M=5.15; DP=1.43). Há, portanto, indícios de uma comunicação frequente sobre conhecimentos importantes durante conversas informais.

Em relação à escala de avaliação da criação e aquisição de conhecimento, o item com média mais baixa foi o 34: “Costumamos propor novas ideias” (M=5.47; DP=1.43), enquanto o item 31 teve uma média mais alta: “O conhecimento que cada um tem é importante” (M=6.37; DP= 0.77).

Na escala de avaliação da memória grupal, o item 39 teve uma média mais baixa: “Temos documentos que descrevem as competências necessárias para a nossa equipa (M=4.70; DP=1.42). O item 37 apresentou uma média mais alta: “Temos documentos que explicam

o processo de desenvolvimento dos nossos produtos ou dos nossos serviços” (M=4.91; DP=1.27), indicando que os procedimentos e conhecimentos são formalizados e documentados, embora haja espaço para melhorias.

A tabela 8 refere-se às estatísticas descritivas das respostas às questões de investigação sobre a satisfação e preferências de trabalho, assim como a atitude em relação ao trabalho em equipa.

*Tabela 8*  
Mínimos, máximos, médias e desvios padrão das questões de investigação (n=122)

	Min	Max	M	DP
Q01) Estou satisfeito com a minha equipa de trabalho.	1	7	5.59	1.30
Q02) Estou satisfeito com as minhas experiências de trabalho em grupo	1	7	5.58	1.25
Q03) Sempre que tiver oportunidade, vou trabalhar em grupo no futuro.	1	7	5.59	1.18
Q04) Prefiro trabalhar em grupo do que trabalhar sozinho.	1	7	5.22	1.47
Q05) A experiência de trabalho em grupo é gratificante.	2	7	5.64	1.13
Q06) Estou satisfeito com os meus colegas de trabalho.	1	7	5.60	1.32
Q07) Estou satisfeito com o meu supervisor.	1	7	5.70	1.41
Q08) Estou satisfeito com a minha carreira na organização onde trabalho	1	7	4.70	1.62
Q09) Estou satisfeito com a organização onde trabalho.	1	7	4.88	1.58

A generalidade do valor das médias está acima do valor 4.0, denotando uma satisfação. A média mais alta é 5.70(DP=1.41) no item Q07: “Estou satisfeito com o meu supervisor”. A média mais baixa é 4.70 (DP=1.62) no item Q08: “Estou satisfeito com a minha carreira na organização onde trabalho.”

Na satisfação com a equipa de trabalho, a média das respostas situa-se a pender para a expressão de confiança, com médias acima de 4, por exemplo, no caso das respostas a questão Q01(M=5.59; DP=1.59), à questão Q02 (M=5.58; DP=1.25) e à questão Q05 (M=5.64; DP=1.13).

As questões de investigação relativas à avaliação da preferência de trabalhar em equipa, têm médias das respostas no sentido da manifestação da concordância, por exemplo, na questão Q03 (M=5.59, DP=1.18) e na questão Q04 (M=5.22, DP=1.47).

As questões de investigação Q06 avaliam a satisfação com os colegas de trabalho (M=5.60; DP=1.32) e Q07 a satisfação com os supervisores (M=5.70; DP= 1.41), sendo que ambas apresentam médias no sentido da concordância.

No entanto, as últimas questões referentes à satisfação da carreira dos participantes e à organização, Q08 e Q09 indicam médias moderadas, em torno do valor 4, o que significa que há alguns colaboradores insatisfeitos – se se considerar o desvio padrão (M=4.70; DP=1.62) e (M=4.88; DP=1.58).

### 3.8 Diferenças entre as médias e os desvios padrão

Na Tabela 9 foi usado o teste ANOVA (Análise de Variância) para avaliar as eventuais diferenças entre os valores das médias e desvios padrão das respostas às escalas entre o capital social estrutural na organização em função da variável das habilitações académicas.

**Tabela 9**

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

Escala	Habilitações	N	M	DP	Diferença médias	F	p
Capital social estrutural	Ensino Secundário	39	25.65	5.78	-2.731	3.581	.042*
	Licenciatura	42	28.38	5.20			

\* p < .05

Pela leitura da tabela, verificamos que foi usado o teste ANOVA para comparação do significado estatístico das diferenças entre as médias e desvios padrão das respostas dadas à escala de avaliação do capital social nas organizações em função da variável critério das habilitações académicas. As diferenças foram consideradas significativas (F=3.581, p<.05), com um valor mais alto da média para os 42 participantes (48.3%) com a licenciatura (M=28.38, DP=5.20) por comparação com o valor da média dos 39 participantes (50.7%) com o ensino secundário (M=25.65, DP=5.78).

A diferença das médias entre os dois grupos (-2.731), indica que os participantes com licenciatura têm um capital social estrutural mais elevado, do que os participantes com o ensino secundário.

Quanto às restantes escalas, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em função das habilitações.

### 3.9 Análise correlacional

Para avaliar a eventual associação entre as diferentes medidas das variáveis teóricas e das respostas às questões de investigação foi usada a análise da correlação bivariadas de Pearson, tendo sido obtidos os valores que se apresentam nas Tabelas 8 e 9.

A Tabela 10 apresenta as correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de capital social no trabalho e as escalas de gestão do conhecimento nas equipas.

Tabela 10

Correlações bivariadas de Pearson entre as escalas de capital social no trabalho (organizadas em função de dois critérios) e de gestão do conhecimento nas equipas (n=122)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1) Capital social cognitivo (3,5,8) Componentes	-										
2) Capital social estrutural (1,2,4,6,7) Componentes	.90**	-									
3) Capital social de ligação (3,4,5) Formas	.93**	.91**	-								
4) Mutualismo e relações cooperativas (6,7) Formas	.76**	.90**	.81**	-							
5) Relações confiança autoridades (1,2,8) Formas	.86**	.83**	.70**	.57**	-						
6) Catalisadores da gestão do conhecimento	.82**	.84**	.77**	.68**	.81**	-					
7) Recuperação de conhecimento	.06	.12	.10	.12	.04	.12	-				
8) Utilização do conhecimento	.30**	.37**	.31**	.37**	.29**	.28**	.24**	-			
9) Partilha e difusão de conhecimento	.41**	.42**	.43**	.42**	.30**	.45**	.12	.23**	-		
10) Criação e aquisição de conhecimento	.56**	.59**	.59**	.54**	.45**	.56**	.16	.35**	.52**	-	
11) Memória da equipa	.35**	.32**	.33**	.28**	.29**	.36**	-.25**	.11	.20*	.35**	-

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

Como se pode verificar pela leitura dos resultados da Tabela 8, identifica-se uma correlação positiva e significativa entre as duas componentes de capital social nas equipas: o capital social cognitivo e o capital social estrutural ( $r=.90$ ,  $p<.01$ ), o que significa que à medida que o capital social cognitivo aumenta, o capital estrutural também tende a aumentar.

Quanto às três formas de capital social, apresentam-se correlações positivas e significativas com as duas componentes de capital social, contudo essa correlação não tem especial significado porque envolvem o mesmo conjunto de 8 itens organizados segundo dois critérios diferentes (componentes e formas). Pese esse fato, importa salientar alguns aspetos com interesse prático, nomeadamente, para a produção de recomendações de boas práticas de gestão das equipas. Nesse sentido:

a) A forma de produção de capital social de ligação tem uma correlação positiva e significativa com o capital social cognitivo ( $r=.93$ ,  $p<.01$ ) e com o capital social estrutural ( $r=.91$ ,  $p<.01$ ), o que sugere que o investimento nas ligações entre os colaboradores tende a produzir as duas componentes de capital social.

b) Existe uma correlação bastante significativa entre o capital social estrutural e o mutualismo e relações cooperativas ( $r=.90$ ,  $p<.01$ ), mostrando que as práticas promotoras de cooperação e de apoio mútuo dentro das equipas está associada a produção de capital social.

c) Há também uma correlação positiva entre o capital social cognitivo e as práticas de reforço das relações de confiança com autoridades (itens 1,2,8),  $r=.86$ ,  $p<.01$ , mostrando que a confiança com os supervisores da organização, relacionada com a partilha de normas e valores se associa também à produção de capital social.

Por outro lado, considerando o ponto de vista da variável de gestão de conhecimento nas equipas, verifica-se a existências de correlações positivas e significativas entre as duas medidas de capital social nas equipas e cinco (das seis) dimensões de gestão do conhecimento das equipas, o que significa que, com a exceção dos procedimentos de

recuperação do conhecimento, todas as restantes formas de gerir o conhecimento nas equipas de trabalho estão fortemente associadas às suas componentes de formação de capital social, e vice – versa. Resultados similares decorrem da avaliação das correlações entre as três formas de capital social e as mesmas dimensões de gestão de conhecimento.

A Tabela 11 apresenta as correlações bivariadas de Pearson entre as medidas de capital social e gestão do conhecimento com as variáveis idade e anos na empresa, por um lado, e as medidas de avaliação da satisfação e da preferência de trabalho em equipa, por outro.

Tabela 11

Valores das correlações bivariadas de Pearson das escalas de Capital social no trabalho (organizadas em função de dois critérios) e de gestão do conhecimento nas equipas da idade, anos de empresa e respostas às questões de investigação (n=122)

	Idade	Anos empresa	Satisf Eq	Satisf Exp Eq	Intenc Trab Eq	Prefiro Trab Eq	Trab Eq gratifica	Satisf Colegas	Satisf Supervisor	Satisf Carreira	Satisf Organiz
1) Capital social cognitivo (3,5,8) Componentes	-.07	-.16	.62**	.66**	.51**	.32**	.55**	.58**	.78**	.61**	.56**
2) Capital social estrutural (1,2,4,6,7) Componentes	-.11	-.24**	.64**	.72**	.54**	.31**	.57**	.65**	.77**	.64**	.66**
3) Capital social de ligação (3,4,5) Formas	-.06	-.17	.62**	.65**	.49**	.28**	.52**	.60**	.67**	.58**	.54**
4) Mutualismo e relações cooperativas (6,7) Formas	-.08	-.18*	.63**	.65**	.48**	.32**	.57**	.63**	.58**	.53**	.59**
5) Relações confiança autoridades (1,2,8) Formas	-.12	-.22*	.51**	.61**	.48**	.27**	.48**	.49**	.85**	.59**	.58**
6) Catalisadores da gestão do conhecimento	-.04	-.17	.58**	.63**	.47**	.21*	.50**	.54**	.81**	.55**	.52**
7) Recuperação de conhecimento	-.13	-.17	.02	-.05	.05	.15	.12	.12	-.02	-.01	.01
8) Utilização do conhecimento	-.09	-.15	.31**	.33**	.22*	.10	.76**	.32**	.26**	.25**	.26**
9) Partilha e difusão de conhecimento	.10	.02	.37**	.32**	.39**	.37**	.38**	.31**	.33**	.21*	.20*
10) Criação e aquisição de conhecimento	-.02	-.14	.49**	.58**	.48**	.33**	.53**	.52**	.44**	.37**	.41**
11) Memória da equipa	.15	.09	.37**	.40**	.23**	.06	.21*	.26**	.36**	.38**	.33**

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

As correlações entre a idade e as escalas de capital social e gestão do conhecimento não são significativas e variam entre  $r=-.13$  e  $r=-.15$ , indicando que a idade dos colaboradores tem pouca ou nenhuma associação com a perceção do capital social ou com a gestão do conhecimento da equipa. No entanto, os anos de permanência na empresa apresenta uma correlação negativa e significativa com a componente de capital social estrutural ( $r=-.24$ ,  $p<.01$ ), o que sugere que o capital social estrutural se tende a deteriorar com o acumular de anos de permanência na empresa. Este resultado é importante, porque evidencia claramente a necessidade do gerir o capital social estrutural para evitar esta degradação do mesmo.

De modo similar, duas das três formas de capital social (mutualismo, relações e confiança) apresentam correlações significativas e igualmente negativas com os anos de permanência na empresa, o que sugere que os colaboradores mais antigos na organização tendem a expressar menos valor nestas duas formas de construir capital social nas equipas, o que justifica novamente uma chamada de atenção para a importância de estimular boas práticas de apoio mútuo entre os membros de uma equipa, de cooperação e de reforço da confiança nos colaboradores investidos em funções com autoridade na organização.

Para uma visão mais específica, apresentam-se a seguir descrições mais focadas nestes aspetos referido.

A correlação do componente capital social cognitivo com a idade dos colaboradores apresenta uma correlação negativa e não significativa ( $r=-.07$ ). Este componente de capital social apresenta também uma correlação negativa com a antiguidade na empresa ( $r=-.16$ ), indicado que o capital social cognitivo não varia de forma significativa com a idade ou com o tempo de serviço dos colaboradores.

A correlação do componente capital social estrutural com a idade dos colaboradores é negativa ( $r=-.11$ ) e a antiguidade na empresa é também significativamente negativa ( $r=-.24^{**}$ ).

As duas componentes do capital social cognitivo e estrutural apresentam correlações significativas e positivas com todas as medidas ( $p<.01$ ). O capital social cognitivo apresenta uma correlação positiva, nomeadamente, no que respeita à satisfação com os supervisores ( $r=.78$ ), satisfação da experiência em equipa ( $r=.66$ ), satisfação com os colegas ( $r=.58$ ), bem como a satisfação geral com a carreira ( $r=.61$ ) e a organização ( $r=.56$ ). As correlações do capital social estrutural são também positivas e significativas, com valores muito semelhantes ao capital social cognitivo.

A três formas do capital social apresentam, também, uma correlação positiva com todas as medidas. O capital social de ligação, o mutualismo e relações cooperativas, e as relações de confiança com autoridades apresentam valores muito semelhantes, havendo correlações positivas e significativas com todas as variáveis de satisfação. A correlação mais alta e significativa é entre a escala “Relações de confiança das autoridades” com a “Satisfação com o supervisor” ( $r=.85$ ), que está relacionado com a confiança que os colaboradores têm em relação às chefias, havendo conseqüentemente uma satisfação positiva para com estas.

Nas escalas de gestão do conhecimento nas equipas, todas apresentam uma correlação positiva significativa, com exceção da escala “Recuperação do conhecimento”, com quase todas as respostas relacionadas com as medidas de satisfação e de preferência por trabalhar em equipa, o que sugere que a melhoria dos diferentes indicadores de satisfação e a maior preferência por trabalhar em equipa estão associadas ao reforço do capital social na equipa e ao reforço de boas práticas de gestão do conhecimento nas equipas de trabalho.

A correlação entre a escala catalisadores da gestão do conhecimento com as restantes variáveis são significativas ( $p<.01$ ). A escala apresenta uma correlação mais significativa com a variável “Satisfação com o supervisor” ( $r=.81$ ), indicando que a presença de catalisadores da gestão do conhecimento está associada a uma liderança eficiente e que apoia o desenvolvimento do conhecimento. A escala apresenta uma correlação mais baixa com a variável “Preferência em trabalhar em equipa” ( $r=.21$ ).

A recuperação do conhecimento tem pouca correlação com a idade ( $r=-.13$ ) e os anos na empresa ( $r=-.17$ ).

A utilização do conhecimento apresenta uma correlação positiva e significativa ( $p < .01$ ) com as restantes variáveis, especialmente com a variável “Trabalho em equipa é gratificante” ( $r = .76$ ), associado a uma experiência de trabalho em equipa satisfatória.

A escala partilha e difusão do conhecimento tem uma correlação fraca, mas positiva com a idade ( $r = .10$ ) e os anos na empresa ( $r = .02$ ), havendo pouca influência com esta escala. A correlação com as restantes variáveis é positiva e significativa ( $p < .01$ ), havendo uma intenção em trabalhar em equipa no futuro ( $r = .39$ ) e uma gratificação em trabalhar em equipa ( $r = .38$ ). A partilha e a difusão do conhecimento são importantes para manter atitudes positivas no que respeita ao trabalho em equipa.

A escala criação e aquisição do conhecimento apresenta correlações positivas e significativas, com valores mais elevados em relação à satisfação com a experiência na equipa ( $r = .58$ ), a gratificação no trabalho em equipa ( $r = .53$ ) e a satisfação com os colegas ( $r = .52$ ), indicando que o ambiente no trabalho em equipa é gratificante e satisfatório.

A memória da equipa a correlação é positiva e significativa com as medidas de satisfação, havendo um destaque para a satisfação da experiência em equipa ( $r = .40$ ).

### 3.10 Discussão dos resultados

Este estudo teve como objetivo analisar o capital social e a gestão do conhecimento nas equipas numa organização, sobretudo no que respeita às relações que mantêm entre si e, por outro lado, avaliar a associação com as preferências por trabalhar em equipa e as medidas de satisfação. Para tal, foi realizado um questionário, onde se obteve respostas de 122 colaboradores da empresa *The Navigator Company* nos sites fabris de Aveiro, Figueira da Foz, Setúbal e Vila Velha de Ródão; e no escritório de Lisboa. Após a análise dos resultados, é possível encontrar evidências empíricas capazes de apoiar algumas das quatro hipóteses formuladas. Dessa forma propõe-se:

**Hipótese 1:** O incremento de capital social cognitivo nas equipas de trabalho está positivamente associado ao incremento de capital social estrutural.

A análise dos dados sugere no geral que os colaboradores avaliam positivamente o capital social cognitivo e também avaliam positivamente o capital social estrutural, sendo que o incremento de uma tende-se a associar ao incremento da outra. Quanto às três formas de capital social nas equipas, as respostas dadas sugerem que uma valorização da confiança nas chefias e das práticas de cooperação entre colegas são vias importantes para construir capital social.

Os resultados alcançados por este estudo permitem reforçar as teses de Bourdieu (1998), segundo as quais a pertença a um grupo proporciona a cada um dos seus membros uma rede de contatos e de meios de apoio mútuo, produtores de capital social. Os resultados

também vão ao encontro dos estudos de Nahapiet e Goshal (1998), que referem que as diferentes formas e dimensões do capital social tendem a estar altamente correlacionadas entre si. Neste sentido, o capital social nas equipas da organização, sugere maior coesão, maior sociabilidade, maior solidariedade, maior cooperação e mais confiança mútua. Em resumo, os resultados sugerem que o capital social cognitivo tem um efeito positivo no capital social estrutural.

A partilha de conhecimentos, do significado atribuído às tarefas e aos processos de trabalho, dos valores e das normas, a par da construção de relacionamentos baseados na confiança são determinantes importantes para definir a qualidade do relacionamento e da construção de laços entre as pessoas, por um lado, e para aumentar a densidade da rede de relacionamentos - capital social de grupo. Para Kouvonen et al. (2006), dentro das unidades de trabalho, o capital social das equipas depende do dia-a-dia informal e das interações cara-a-cara entre colegas de trabalho, superiores e subordinados, sendo por isso mais provável encontrar novas fontes de capital social em ambientes informais onde as pessoas passam a maior parte do tempo. Portanto, neste sentido também, a criação de um ambiente social informal nos relacionamentos dentro do local de trabalho, onde as pessoas passam muito tempo, contribuiu para a construção de redes de contatos baseados na confiança e para o reforço do capital social. O capital social pode ser entendido como referindo-se a trabalhadores com características sociodemográficas semelhantes, tais como posição profissional ou estatuto socioeconómico semelhante. Unindo o capital social, quando compreendido como atravessando barreiras entre as pessoas de diferentes raças, classes ou idades, podem ser encontrados em locais de trabalho com muita diversidade (Kouvonen et al. 2006). Os autores Nahapiet e Goshal (1998), afirmam que o capital social é assumidamente tido com um fator de impacto nas relações dentro das organizações.

**Hipótese 2:** O incremento de capital social de ligação nas equipas de trabalho está positivamente associado ao incremento de capital social de mutualismo e ao incremento da perceção do valor das relações cooperativas e confiança.

A análise dos dados sugere que os colaboradores têm uma perceção positiva das formas de capital social nas suas equipas, verificando que os incrementos das três formas de capital estão associados entre si. As respostas sugerem uma boa atitude de cooperação e confiança dentro dos departamentos, assim como um trato considerado por parte das chefias.

Os resultados alcançados por este estudo permitem reforçar o estudo de Putnam (2006) que defende que quanto mais elevado for o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver práticas de cooperação entre as pessoas, grupos e organizações.

A análise realizada ao capital social de ligação, indica que existe uma perceção positiva das relações de ligação entre os colaboradores. Os resultados sugerem que a troca de informação é valorizada e permitem reforçar os estudos de Nahapiet e Goshal (1998),

salientando que a dimensão estrutural contribuirá de forma incisiva em organizações que competem em ambientes dinâmicos, uma vez que a troca de informação de forma eficiente é um fator crítico para as organizações.

A análise realizada ao capital social de mutualismo e relações cooperativas, sugerem uma perceção positiva na cooperação e no apoio mútuo entre colaboradores. Os resultados alcançados por este estudo, permitem reforçar a tese de Tauer e Harackiewicz (2004), que defendem que a cooperação fornece um feedback positivo se uma equipa cumprir o seu objetivo. Também para De Dreu (2007), os elementos das equipas organizacionais são interdependentes uns dos outros, numa série de formas, para a conclusão de tarefas individuais. O resultado da cooperação interdependente estimula a eficácia da equipa quando os mesmos estão fortemente motivados a participar e envolvidos no processo da informação.

A análise realizada às relações de confiança com autoridades nas equipas, sugere uma perceção positiva das relações de confiança com os supervisores e uma visão positiva do tratamento por parte dos mesmos. Os resultados alcançados por este estudo corroboram com as observações de Mello e Rossoni (2018), que salientam que o capital social é parte constitutiva da confiança e a confiança como constitutiva do capital social. A cultura de confiança numa organização baseia-se num sistema de incentivos e valores partilhados na forma de normas e regras que assumem que os indivíduos em geral são confiáveis (Zanini, 2016). Segundo o mesmo autor, a existência de um forte capital social pode facilitar a cooperação, posto que as relações sociais construídas através das redes podem criar ambiente propício para a confiança e a partilha de recursos. A cooperação eficaz dentro da organização pode levar, segundo o autor, a uma maior eficiência, inovação e satisfação no trabalho. O capital social reforça a confiança à medida que recursos são trocados entre atores sociais e novas interações são realizadas, ao passo que a relação de confiança favorece a formação do capital social, no sentido de que quanto mais eu confio no parceiro maior também a probabilidade de aumentar o capital social (Mello & Rossoni, 2018). Segundo Nascimento et al. (2017), a liderança é objeto de estudo no trabalho de Li (2013), onde por meio de pesquisas, o autor salienta que o capital social pode se obter a partir de um melhor desempenho organizacional, sendo este resultado um aspeto positivo para a liderança e para as organizações. O líder deve ser coerente com as suas atitudes, inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o seu desempenho (Santos et al., 2024). O líder afeta os colaboradores de uma empresa, gerando um clima organizacional de qualidade ou não.

**Hipótese 3.1/3.2:** O incremento do capital social nas equipas está positivamente associado ao incremento de boas práticas de gestão de conhecimento nas equipas.

A análise dos dados sugere que os colaboradores avaliam de uma forma geral positivamente o capital social, havendo uma perceção sobre a gestão do conhecimento nas equipas. As respostas indicam que o incremento de capital social nas equipas está

associado a boas práticas de incentivo à inovação, partilha de conhecimento, recuperação de conhecimento intuitivo, assim como a criação de novos conhecimentos. No entanto, há variações em algumas escalas, existindo oportunidades de melhoria no que respeita à formalização e documentação do conhecimento, bem como a recuperação consciente do conhecimento intuitivo que é colocado em prática no trabalho diário.

A análise dos dados da escala catalisadores da gestão do conhecimento sugere que os supervisores incentivam a inovação e a partilha de conhecimento. Os resultados alcançados por este estudo permitem reforçar as teses de Cortella (2021, citado por Santos et al., 2024), salientando que o sucesso de uma empresa está diretamente ligado à habilidade dos seus gestores em liderar e coordenar equipas de trabalho de forma eficaz e eficiente. De acordo com Freitas e Mourão (2019), os catalisadores da gestão do conhecimento referem-se à ação dos líderes, dos membros da equipa e da organização como um todo e como elementos potencializadores das dimensões da gestão do conhecimento. Aspetos como cultura orientada para a aprendizagem, incentivo à inovação e comunicação aberta, a visão, o apoio e o comprometimento das lideranças com o processo de gestão do conhecimento podem atuar como dinamizadores dos processos de gestão do conhecimento na organização (Cardoso, 2003).

A análise dos dados da escala recuperação do conhecimento sugere que uma parte significativa do trabalho é realizado de forma intuitiva e sem uma consciência plena do conhecimento aplicado. O resultado alcançado por este estudo permite reforçar a tese e modelo de Cardoso e Peralta (2011), referindo que a recuperação do conhecimento pode ser realizada de forma controlada pela própria equipa através de reflexão crítica dos processos grupais que promoveram sucesso e por meio de tecnologia que possibilita aceder a informações e conhecimentos contidos em repositórios criados pela organização. Ao contrário dos resultados aqui analisados, no estudo de Lobo e Alturas (2017), os colaboradores dão importância à necessidade de adquirir e criar conhecimento para a realização do trabalho do seu dia-a-dia, havendo um interesse e preocupação em utilizar a informação adquirida no passado para melhorar projetos da organização.

A análise dos dados da escala partilha e difusão do conhecimento sugere que os colaboradores têm uma perceção de que o conhecimento melhora o desempenho, a produtividade e a eficácia da equipa. O resultado desta análise permite reforçar outros estudos. As equipas são estruturas muitas vezes necessárias para gerar e partilhar conhecimento (Freitas & Mourão, 2019). A partilha de difusão do conhecimento dentro da equipa e pela organização, pode ser realizada de um modo intencional ou não. O conhecimento, geralmente de natureza explícita, é partilhado e difundido com a prática de ações explícitas e intencionais, enquanto o modo não intencional, de natureza tácita e relacionado com a experiência pessoal, é difundido informalmente na interação entre as pessoas (Nonaka & Takeuchi, 2008). A partilha de informações e conhecimentos relevantes, adquiridos pelos colaboradores a partir da experiência acumulada, é crucial para a construção e preservação das memórias das organizações. O conhecimento tácito construído a partir de vivências pessoais apenas é partilhado em função da vontade própria de quem o produziu e o guarda. Embora as hierarquias e as estruturas formais de

uma organização possam apelar aos seus colaboradores para partilharem informações e conhecimentos de natureza pessoal, essa partilha apenas ocorre se as partes envolvidas confiarem mutuamente entre si (Neves & Cerdeira, 2018).

A análise da escala utilização do conhecimento sugere que há uma comunicação frequente sobre conhecimentos importantes durante conversas informais. Há indícios de uma comunicação frequente sobre conhecimentos importantes durante conversas informais. O resultado desta análise reforça as teses de Pereira et al. (2017), que salientam que a criação de novas vantagens competitivas, entre outras possibilidades, poderá residir na utilização do conhecimento que se reteve de anteriores experiências, e contextualizar face a desafios emergentes. Numa economia global, o conhecimento e a respetiva experiência representam uma vantagem competitiva. No entanto o conhecimento em utilização não se deixa facilmente codificar ou quantificar (Cardoso, 2007).

A análise da escala criação e aquisição do conhecimento sugere que as equipas avaliadas estão constantemente a aprender e a criar conhecimentos. O resultado desta análise reforça o estudo de Freitas e Mourão (2019), que citando Cardoso e Peralta (2011), salienta que a dimensão da criação e aquisição do conhecimento é impulsionadora das demais dimensões da gestão do conhecimento, pois emerge de fontes internas da organização que sejam capazes de adquirir, utilizar, partilhar e armazenar conhecimentos. A transferência do conhecimento envolve a partilha do conhecimento pela fonte do conhecimento e a aquisição e utilização do conhecimento pelo recetor (Neves & Cerdeira, 2018). A criação e aquisição de conhecimento é considerada o elemento impulsionador de todas as outras dimensões e emerge de fontes internas e externas à equipa. As fontes internas são as condições no ambiente capazes de gerar novos conhecimentos; já as fontes externas são os conhecimentos trazidos por novos trabalhadores, obtidos nas formações de parcerias e pesquisas externas (Freitas & Mourão, 2019). A atribuição de sentido ao conhecimento refere-se à compreensão e significado atribuído pelos colaboradores a eventos organizacionais, que variam e acordo com as características de cada equipa.

A análise da escala memória da equipa sugere que os procedimentos e conhecimentos são formalizados e documentados. No entanto, existem respostas que indicam que a organização não tem documentação que descreva as competências necessárias para a equipa. O resultado desta análise reforça o estudo de Neves e Cerdeira (2018), que indicam que o conhecimento, poderá ser perdido quando os colaboradores saírem da organização, e parte da memória da organização (a que está armazenada apenas nos indivíduos) pode ficar irremediavelmente perdida. A memória grupal refere-se ao armazenamento do conhecimento da equipa, que pode ser orientado para duas direções: memória interna, subdividida em intencional ou tácita e memória externa. A memória interna intencional é construída pelas rotinas e procedimentos, produtos desenvolvidos, serviços prestados; a tácita envolve estratégia, políticas, práticas, teorias de ação, estrutura, ecologia e cultura das equipas. A memória externa é constituída pelas

interações com as demais equipas da organização e pelas informações sobre a equipa em documentos da organização (Cardoso & Peralta, 2011).

De uma forma conclusiva, o incremento do capital social nas equipas está positivamente associado ao incremento da gestão de conhecimento nas mesmas. As perceções dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento nas equipas são, em geral, positivas, indicando uma boa prática de incentivo à inovação, partilha de conhecimento, recuperação de conhecimento intuitivo e criação contínua de novos conhecimentos. No entanto, existem oportunidades para melhorar a formalização e documentação do conhecimento, bem como o conhecimento intuitivo aplicado no trabalho diário. Os resultados alcançados reforçam os estudos de Davenport e Prusak (1998), que salientam que o mapa do conhecimento é um retrato daquilo que existe dentro da empresa e da sua localização. Nonaka e Takeuchi (1995), defendem que a gestão do conhecimento é um processo de criar, adquirir, transferir, documentar e aplicar o conhecimento. Criar conhecimentos significa recriar a empresa e todos nela num processo de autorrenovação pessoal e organizacional sem interrupções. Santos et al. (2017) apontaram que uma organização apresenta uma visão tímida sobre as possibilidades de criação, aquisição, partilha e transferência do conhecimento no seu interior, pois de forma consciente não consideram as suas partes como componentes de um todo. O estudo de Strick e Molina (2020), evidenciou que existe um fluxo de informação muito bem administrado, que passa por todas as fases da espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, após a verificação de empresas pesquisadas utilizarem práticas de mapeamento, armazenamento e partilha dos principais ativos do conhecimento.

**Hipótese 4.1/4.2:** O incremento do capital social nas equipas e o incremento das práticas de gestão do conhecimento nas equipas está positivamente associado ao incremento da satisfação dos colaboradores com as equipas de trabalho, com os supervisores e com a organização.

A análise dos dados sugere que na satisfação com a equipa de trabalho há uma satisfação geral com a equipa e experiências de trabalho em grupo. A análise também indica que os colaboradores preferem trabalhar em grupo. No entanto, alguns consideram a preferência em trabalhar sozinhos. A análise também indica haver uma satisfação com os colegas e os supervisores, demonstrando existir boas relações interpessoais no local de trabalho. No entanto, a análise mostra que há uma menor satisfação com as carreiras e a organização, podendo haver áreas que necessitem de melhorias organizacionais e de desenvolvimento da carreira.

O resultado desta análise permite reforçar as teses de Teixeira e Popadiuk (2003), indicando que os empregados não querem apenas se sentir seguros quanto aos comportamentos dos líderes; querem também ser percebidos como confiáveis, ou seja, que sejam merecedores de confiança, construindo uma relação de interdependência. Esperam que a sua palavra mereça crédito, que lhes seja dada liberdade para expressarem

o que pensam, que lhes sejam atribuídas responsabilidades mediante a delegação de tarefas.

### **3.11 Propostas de melhoria**

Como propostas de melhoria em relação à construção de capital social nas equipas e de transferência de conhecimento entre os seus membros e entre as equipas, com base nos resultados deste estudo, sugere-se que a empresa poderá com benefício realizar formações e *workshops* regulares que incentivem a interação entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, promovendo uma maior coesão e conhecimento mútuo entre as equipas de trabalho e entre os membros das equipas, visando a identificação de boas práticas e o conhecimento mútuo destas por outros colaboradores, equipas, departamentos e unidades fabris.

Neste sentido, poderá promover mais atividades de *team building* entre as equipas e/ou departamentos, por forma a ajudar a reforçar ainda mais a relação de confiança entre as chefias e os colaboradores, aumentando assim a coesão das equipas, a partir do incentivo a que cada uma das partes partilhe o que sabe com os restantes. Por forma a motivar os colaboradores mais experientes e com mais antiguidade na empresa, poderão realizar-se ações de mentoria e *coaching* entre colaboradores mais antigos e os novos colaboradores, assim como entre os colaboradores mais qualificados e os menos qualificados, de forma a promover a integração no ambiente de trabalho e na organização, a construção de relações de confiança, respeito mútuo e uma melhor transmissão do conhecimento.

Como propostas de melhoria da gestão do conhecimento em relação às boas práticas da empresa, os resultados do estudo sugerem que as lideranças e as estruturas da empresa deverão continuar com as reuniões nas equipas e entre departamentos, de forma a identificarem pontos de trabalho que possam ser melhorados, tomadas de decisões e desse modo organizá-los de acordo com os objetivos da empresa. É de salientar que estas reuniões são uma forma de ouvir todos os elementos para que possam expressar as suas opiniões e ideias, aumentando, desta forma, ainda mais a confiança entre colegas, facilitando a cooperação e a partilha de conhecimento. A gestão das organizações inovadoras tem nas reuniões um importante instrumento para que a mesma possa redirecionar a equipa, estabelecer objetivos, mantendo todos informados sobre o planeamento e as estratégias fundamentais do negócio.

Davenport e Prusak (1999), Probst, Raub e Romhart (2002), e Takeuchi e Nonaka (2008), citados por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), ressaltam que o conhecimento é criado e transmitido pelos membros da organização por meios estruturados tais como reuniões, acervos de melhorias práticas, portais de conhecimento, *coaching* e *mentoring*.

Propor que todas as equipas tenham um manual de trabalho atualizado para que os novos colaboradores possam consultar sempre que o pretendam, assim como desenvolver e

implementar procedimentos operacionais padrão para minimizar a execução de tarefas de forma intuitiva.

As tecnologias de informação (intranet, portais corporativos, gestão eletrônica de documentos, entre outras), por sua vez, formam a estrutura necessária para reunir e armazenar informações e experiências que dão suporte às ações e práticas de criação de gestão. Melhorar a base de dados na intranet que a organização possa dispor, para que documentos, manuais, relatórios e outros recursos informativos possam ser armazenados e consultados facilmente por todos os colaboradores. Dar o conhecimento a toda a organização deste repositório, permitindo que os funcionários encontrem rapidamente as informações necessárias e garantir que esses documentos sejam atualizados regularmente.

Implementar novas ferramentas tecnológicas adequadas por forma a facilitar o fluxo de informação e armazenamento do conhecimento entre equipas. Para além das ferramentas que são já usadas pela organização como por exemplo o *Microsoft Teams* e o *CRM (Customer Relationship Manager)*, torna-se imperativo que essas ferramentas sejam transversais a todas as equipas da organização, por forma a melhorar a partilha da informação e utilização do conhecimento.

Promover a realização de *workshops* e sessões de *brainstorming* para as equipas, para que os colaboradores possam partilhar o seu conhecimento tácito uns com os outros e facilitar a transferência de conhecimentos importantes que não possam ser facilmente documentados.

Adotar uma estratégia de *benchmarking* propicia aos colaboradores uma benéfica partilha de informações pertinentes, sendo de salientar ainda que, sendo de extrema relevância a transferência de conhecimentos, esta será diretamente proporcional à semelhança ou analogia dos processos (Cardoso, 2000).

*Tabela 12: Propostas de melhoria - Fonte: Elaborado pela autora*

<b>Capital social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formações e <i>workshops</i></li> <li>• Teambuilding</li> <li>• <i>Mentoring e coaching</i></li> </ul>
<b>Gestão do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de trabalho</li> <li>• Repositório documental</li> <li>• <i>Workshop e brainstorming</i></li> <li>• Plataformas (CRM)</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> </ul>

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo tem como principal limitação a amostra ser pequena, comparada com a dimensão da empresa, tendo sido a maioria dos dados retirados e investigados em poucas equipas. Esta amostra pode ser insuficiente para a análise pretendida, podendo não demonstrar representatividade. Numa futura pesquisa, considera-se importante replicar o presente estudo, tendo como objetivo investigar o capital social e a gestão do conhecimento nas diferentes áreas fabris e escritórios fora de Portugal, de forma a analisar melhor se os resultados obtidos são semelhantes e em conformidade com esta pequena amostra ou se são diferentes.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo principal analisar o capital social e a gestão do conhecimento nas equipas, na empresa portuguesa *The Navigator Company*.

A partir da revisão da literatura e do instrumento de pesquisa, através da realização de um questionário, onde foram obtidas respostas de 122 colaboradores das unidades fabris de Aveiro, Figueira da Foz, Setúbal, Vila Velha de Ródão e do escritório de Lisboa, foram propostas as hipóteses de pesquisa e analisados os constructos envolvidos nesta pesquisa.

A mensuração do capital social e da gestão do conhecimento nas equipas de trabalho, foi realizada com as escalas do capital social baseado no estudo de Kouvonen et al. (2006) e da escala da gestão do conhecimento, baseado no estudo de Cardoso e Peralta (2011).

A partir dos resultados apresentados nesta pesquisa, identificou-se que o capital social e a gestão do conhecimento estão inter-relacionados e complementam-se mutuamente, tornando-se essencial a implementação e a integração do capital social e da gestão do conhecimento nas equipas da organização estudada. Desta forma, a organização pode desenvolver e manter as vantagens competitivas. Verificou-se que os colaboradores estão mais dispostos a partilhar informações e a colaborar, a adquirir o conhecimento e os recursos necessários para contribuir ativamente para a empresa onde trabalham. Também se identificou que o capital social cognitivo e estrutural estão relacionados, havendo uma interdependência de partilha de valores e crenças, as quais não só reforçam a estrutura de redes sociais formais e informais na organização, como promovem também boas práticas de partilha de conhecimento dentro das equipas.

Os resultados identificam que as habilitações académicas influenciam o capital social estrutural na organização em estudo, ou seja, verificando-se que os colaboradores que possuem maior nível de habilitações académicas possuem, também, um maior capital social estrutural na organização. Torna-se, deste modo, importante mobilizar e envolver os colaboradores com habilitações superiores para a difusão e construção de capital social, pois são estes colaboradores que mais valorizam o capital social estrutural dentro das equipas de trabalho.

Verificaram-se altos níveis de capital social associados a uma maior satisfação e atitudes positivas em relação à experiência de trabalho em equipa e às atitudes em relação à valorização das equipas de trabalho, assim como a uma maior satisfação com os colegas de trabalho com os supervisores. No entanto, verificaram-se níveis baixos de satisfação com a carreira e com a própria organização.

Das diferentes medidas de gestão do conhecimento nas equipas associadas à satisfação as que mais se destacam são as referentes aos “catalisadores da gestão do conhecimento”, a “utilização do conhecimento”, a “partilha e difusão de conhecimento”, a “criação e aquisição de conhecimento”, sugerindo que as equipas que promovem e utilizam bem o conhecimento, contribuem para uma experiência de trabalho mais satisfatória e gratificante. Por outro lado, a medida da variável “recuperação do conhecimento” não evidencia associações significativas com as medidas de satisfação, indicando que as redes sociais formais não têm uma relação significativa com a capacidade de recuperação intuitiva do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1998) enfatizam a importância dos laços interpessoais para a criação do conhecimento. Segundo estudos de Tsai e Goshal, (1998), o investimento em capital social dentro das organizações ajuda na criação de valor. As empresas que realmente quiserem ou precisarem evoluir terão de incorporar novos conceitos e posturas. Deverão desenvolver processos e atividades que lhes permitam gerir, desenvolver, aumentar e utilizar o grande volume de conhecimentos. As empresas possuem consciência do valor do conhecimento em detrimento dos seus resultados, bem como a necessidade de aprimorarem as práticas da gestão do conhecimento (Strick & Molina, 2020).

O sucesso da organização hoje é visto mais como um trabalho de equipa. Devido à responsabilidade coletiva da equipa, verificam-se sólidas declarações de missão para com a organização que fornece a direção clara para os colaboradores e a ênfase no desempenho de longo prazo (Teixeira, 2005).

Caso a organização adote as boas práticas do capital social e gestão do conhecimento, pode melhorar significativamente a sua capacidade de inovar, resolver melhor os seus problemas e adaptar-se a mudanças, enquanto fortalece a coesão das equipas e a cooperação e participação entre os seus colaboradores (Teixeira, 2005).

O capital social e a gestão do conhecimento são, portanto, mais do que um processo ou uma prática isolada. Ambos os instrumentos são uma estratégia para a organização usar os conhecimentos dos seus colaboradores, por forma a produzir inovações e aumentar a sua competitividade. O tema do capital social e da gestão do conhecimento deve continuar a ser estudado e analisado dentro da organização, sob a possibilidade de vir a agregar mais valor para a empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, J. (2011). *O essencial sobre o capital social*. Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Andrade, I. C., & Veneroso, C. Z. (2010). Capital social e pobreza: implicações teórico-empíricas para o estudo de políticas de renda mínima. *Anais do 13th International Conference of the Basic Income Earth Network*.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Barroso, A., & Gomes, E. (1999). Tentando entender a gestão de conhecimento. *Revista de Administração Pública*, 33(2), 147-170.
- Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is social capital? A comprehensive review of the concept. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480-510.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 15-29
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D, & Vilhena, R. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3ed.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem organizacional. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9(1), 55-84.
- Cardoso, L., & Cardoso, P. (2007). Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. *Revista Portuguesa da Pedagogia*. 41(1), 47-54.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 13(2), 191-211.
- Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.
- Cerdeira, J. P. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais. *Exedra*, 3, 125-134.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. (2011). Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra*, 1, 127-138.

- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45, 458–465.
- Claridge, T. (2018). Introduction to social capital theory. *Social Capital Research*, 1, 4-51.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: Can KM really change organizational culture? *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103. Doi 10.1108/JKM-12-2014-0502
- D’Araujo, M. C. (2003). *Capital social*. Jorge Zahar Ed.
- D’Arisbo, A., Cislighi, T. P., Fachinelli, & A. C., Larentis, F. (2016). Criação de conhecimento sob a ótica da aprendizagem organizacional em uma empresa criativa. *Revista de Administração UFSM*, 9(1), 83-101.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Campus.
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence task reflexivity and team effectiveness: a motivated information on processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira.
- Dutta, S. (1997). Strategies for implementing knowledge-based systems *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(1), 79-90.
- Ermine, J-L. (2013) A knowledge value chain for knowledge management. *Journal of Knowledge & Communication Management*, 3(2), 85-101. DOI: 10.5958/ j2277-7946.3.2.008
- Ernst, D., & Lundall, B. (1997). Information technology in the learning economy – challenges for developing countries, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, 12, 3-56.
- Fortin, M. F. (199). *O processo de investigação da concepção à realização*. Lusociência-Edições técnicas e científicas, Lda.
- Freitas, A. F. S., & Mourão L. (2019). *Escala de Gestão do Conhecimento em Equipes: Adaptação para o Brasil*. *Psico-USF*, 24 (3), 501-515.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Orinau, D. J. (2003). *Marketing research: within a changing information environment*. MacGraw-Hill.
- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT: quando usar e como fazer*. Kindle Edition.
- Kluge, J., Licht, T., & Stein, W. 2002. *Gestão do conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Principia.
- Kouvonen, A., Kivimaki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., Virtanen, M., Pentti, J., Cox, S. J., & Wilkinson, R. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*, 6:252. DOI:10.1186/1471-2458-6-251

- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31, 596-614.
- Lang, J. C. (2004). Social context and social capital as enablers of knowledge integration. *Journal of Knowledge Management*. 8(3), 89-105.
- Lengler, F. R., Ilha, A. S., & Lavarda, R. A. B. (2020). Gestão do conhecimento tácito no contexto middle-up-down da gestão estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. 10(2), 3-21.
- Leis, L. P., & Cavalcante, C. M. (2019). Capital social e suas divergências conceituais. *Revista Estudo & Debate*, 26(1). DOI:<http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v26i1a2019.1879>
- Loureiro, L. (2003). *Gestão do conhecimento*. Editora Centro Atlântico.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Marshall, L. (1997). Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. *On Line*, 21 (5), 92-98.
- Martikke, S. (2017). *Social capital-an overview*. Greater Manchester Centre for Voluntary Organization.
- Marx, K., & Engels, F. (1998). *O manifesto comunista*. Editora Paz e Terra
- Mello, C. M., & Rossoni, L. (2018). O papel do capital social na construção da confiança interorganizacional no setor moveleiro. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(3), 133-158.
- Moreno, V., Cavazotte, F., & Dutra, J. P. (2020). Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 283-299. DOI:[doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239)
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nascimento, R.E., & Selig, P. M., Pacheco, R.C.S. (2017). Dimensões do capital social: uma revisão integrativa. *Revista Espacios*, 38(4), 3-11.
- Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamento de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*. 8(1), 3-19, DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3>. ISSN:2236-417X
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.

- Oliveira, M. M. de A., & Forte, S. H. A. C. (2004). Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. *REAd*, 10 (2), 1-18.
- Oliveira, M., Goldoni, V., & Constantino, F. (2006). *Gestão do conhecimento: pesquisas realizadas e novas oportunidades*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 26. Anais, ENEGEP.
- Ortega, A. C., & Matos, V. A. (2013). Território, desenvolvimento endógeno e capital social em Putnam e Bourdieu. *Política & Sociedade*, 12(24), 35-60. DOI:10.5007/2175-7984.2013v12n24p35
- Pereira, R., Lobo, R., & Alturas, B. (2017). Catalisadores e inibidores às práticas de Gestão do conhecimento numa empresa de consultoria no ramo das Tecnologias. In Álvaro Rocha, Bráulio Alturas, Carlos J. Costa, Luís Paulo Reis e Manuel Pérez Cota (Ed.), *12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*, 1904-1909 <https://dx.doi.org/10.23919/CISTI.2017.7976004>
- Pitanga, A. F. (2020). Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.299>
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Portes, A. (2000). Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 33, 133-158.
- Putnam, R. D. (2006). *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. – 5 ed. Editora FGV.
- Rauber, A. O., & Laimer, C. G. (2021). O capital social de vínculo (bonding) e de ponte (bridging) e seu efeito na empregabilidade. *ANPAD*, 1
- Ribeiro, A. C. M. L., & dos Santos, C. D. (2020). Isso não é uma pirâmide: revisando o modelo clássico de dado, informação, conhecimento e sabedoria. *Ciência da Informação*, 49 (2), 67-87. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v49i2.5066>.
- Sampaio, M. C., Reis, I. P. dos, & Martinho, F. (2019). *O papel da gestão do conhecimento na estratégia organizacional*. Atas do eUI&D 19 -, V Encontro Científico da Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA Santarém, ISBN 978-989-96995-3-3.
- Santos, A. R. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Champagnat.
- Santos, A. B. S., Tito, G. A., Vasconcelos, L. P., & Silva, L. P. (2024). Gestão das equipas: uma análise de desempenho da liderança em uma empresa na cidade de São Paulo. *Advances in Global Innovation & Technology*, 2(2), 80-95.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. FCA- Editora Informática.
- Speth, C. (2023). *A análise SWOT: uma ferramenta chave para o desenvolvimento de startups empresariais*. Knidle Edition.

- Strick, M. A., & Molina, L. G. (2020). Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação e comunicação: análise do ambiente. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, 10(3)*, 167-188. DOI:<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.47619>
- Tauer, J. M., & Harackiewicz, J. M., (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 86(6)*, 849-861.
- Taveira, M. da S. (2016). Capital turístico e as teorias sociais de Marx, Bourdieu e Putnam. *Turismo em análise, 27(1)*. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i1p4-21>
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea, 7(2)*. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000200005>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Editora McGrawHill.
- Tenório, N., Massuda, E. M., & Vidotti, A. F. (2020). A influência das emoções positivas no compartilhamento do conhecimento organizacional: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends, 14(2)*, 104-127.
- The Navigator Company. (2024). *Comunicados*. <https://www.thenavigatorcompany.com/>
- The Navigator Company. (2024). *Guia do colaborador, documento interno*.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal, 41, (4)*, 464-476 .
- Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. *Journal of Management Information Systems, 16(3)*, 103-117.
- Van Bastelaer, T., & Grootaert, C. (2001). Understanding and measuring social capital: A synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. *Social Capital Initiative Working Paper, 1-31*.
- Zanini, M. T. F. (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. FGV Editora. 2 ed.
- Zins, C (2006). Redefining information science: from “information science to “knowledge science”, *Journal of Documentation, 62(4)*, 447-461.

**ANEXOS**

## Anexo 1: Questionário

QUESTIONÁRIO						
1) Estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado ou união de facto	<input type="checkbox"/> Divorciado ou separado	<input type="checkbox"/> Viúvo		
2) Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	3) Idade:	_____ (Anos)		
4) Habilitações literárias:	<input type="checkbox"/> Ens Básico (9º ano)	<input type="checkbox"/> Ens Secundário (12º ano)	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Pós-graduação / Mestrado		
5) Há quantos anos trabalha na empresa?	_____ (Nº anos)		6) Que posição ocupa na empresa?	_____		

## Iª PARTE:

As questões que se seguem referem-se às opiniões das pessoas sobre a organização das relações de trabalho nas empresas, pelo que não há respostas correctas ou incorrectas. Em relação a cada afirmação, assinala com um círculo o número que melhor representa a sua opinião de acordo com a seguinte chave:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Nem discordo, nem concordo	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente

1. O nosso supervisor trata-nos com amabilidade e consideração.	1	2	3	4	5	6	7
2. O nosso supervisor revela preocupação com os nossos direitos laborais.	1	2	3	4	5	6	7
3. Temos uma atitude do tipo "estamos todos no mesmo barco".	1	2	3	4	5	6	7
4. Na nossa secção de trabalho, as pessoas partilham mutuamente informação sobre os assuntos relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. As pessoas aceitam-se umas às outras e sentem-se compreendidas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Na nossa secção de trabalho, as pessoas apoiam-se nas ideias uns dos outros para produzirem o melhor resultado possível.	1	2	3	4	5	6	7
7. Na nossa secção de trabalho, as pessoas cooperam entre si para ajudarem a desenvolver e aplicar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
8. Podemos confiar no nosso supervisor.	1	2	3	4	5	6	7

## IIª PARTE:

As questões que se seguem referem-se a práticas de trabalho nas empresas, pelo que não há respostas correctas ou incorrectas. Em relação a cada afirmação, assinala com um círculo o número que melhor representa a frequência com que cada prática se aplica no trabalho da sua equipa, de acordo com a seguinte chave:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca se aplica	Quase nunca se aplica	Aplica-se poucas vezes	Aplica-se umas vezes, outras vezes não	Aplica-se várias vezes	Aplica-se muitas vezes	Aplica-se totalmente

9. O nosso supervisor encoraja-nos a inovar.	1	2	3	4	5	6	7
10. O nosso supervisor incentiva a partilha de conhecimento e de experiências.	1	2	3	4	5	6	7
11. O nosso supervisor coordena e organiza reuniões para partilharmos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
12. O nosso supervisor incentiva a equipa a adquirir novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
13. O nosso supervisor encoraja uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5	6	7
14. O nosso supervisor chama a atenção para o que é importante saber.	1	2	3	4	5	6	7
15. Encorajamo-nos uns aos outros a inovar.	1	2	3	4	5	6	7
16. Incentivamo-nos uns aos outros a partilhar conhecimentos e experiências.	1	2	3	4	5	6	7
17. Quando estamos a trabalhar, utilizamos conhecimentos dos quais não temos consciência no momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Executamos tarefas sem pensarmos no conhecimento que estamos a aplicar.	1	2	3	4	5	6	7
19. Realizamos uma parte do nosso trabalho com base em conhecimento intuitivo que surge automaticamente.	1	2	3	4	5	6	7

20	Uma parte do trabalho que realizamos já é intuitivo.	1 2 3 4 5 6 7
21	O nosso conhecimento melhora o nosso desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
22	O nosso conhecimento aumenta a nossa produtividade.	1 2 3 4 5 6 7
23	O nosso conhecimento dá mais eficácia à equipa.	1 2 3 4 5 6 7
24	Chamamos a atenção uns dos outros para o que é importante saber.	1 2 3 4 5 6 7
25	Nos momentos de descontração, contamos histórias relacionadas com o nosso trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
26	Partilhamos histórias engraçadas sobre o trabalho por e-mail e em conversas ao telefone.	1 2 3 4 5 6 7
27	Nas pausas de trabalho e no final do dia, conversamos descontraidamente sobre diversos assuntos.	1 2 3 4 5 6 7
28	Quando nos encontramos casualmente, conversamos sobre assuntos relacionados com a nossa equipa de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
29	Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam histórias passadas na empresa.	1 2 3 4 5 6 7
30	Conversamos sobre conhecimentos importantes sobre o trabalho em conversas ocasionais (por exemplo, quando nos cruzamos no corredor ou quando tomamos café).	1 2 3 4 5 6 7
31	O conhecimento que cada um tem é importante.	1 2 3 4 5 6 7
32	Aprendemos com os erros cometidos pela nossa equipa.	1 2 3 4 5 6 7
33	Aprendemos a partir das soluções que vamos criando e desenvolvendo.	1 2 3 4 5 6 7
34	Costumamos propor novas ideias.	1 2 3 4 5 6 7
35	Quando trabalhamos juntos, criamos novos conhecimentos sobre o modo de trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
36	Temos de acabar com alguns hábitos antigos para aprender a fazer melhor.	1 2 3 4 5 6 7
37	Temos documentos que explicam o processo de desenvolvimento dos nossos produtos ou dos nossos serviços/funções.	1 2 3 4 5 6 7
38	Os procedimentos e as rotinas de realização do trabalho estão formalizados e documentados.	1 2 3 4 5 6 7
39	Temos documentos que descrevem as competências necessárias para a nossa equipa.	1 2 3 4 5 6 7
40	O conhecimento que produzimos sobre o nosso trabalho está registado em documentos (por exemplo, em bases de dados, relatórios internos, intranet, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
41	Estou satisfeito com a minha equipa de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
42	Estou satisfeito com as minhas experiências de trabalho em grupo.	1 2 3 4 5 6 7
43	Sempre que tiver oportunidade, vou trabalhar em grupo no futuro.	1 2 3 4 5 6 7
44	Prefiro trabalhar em grupo do que trabalhar sozinho.	1 2 3 4 5 6 7
45	A experiência de trabalho em grupo é gratificante.	1 2 3 4 5 6 7
46	Estou satisfeito com os meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
47	Estou satisfeito com o meu supervisor.	1 2 3 4 5 6 7
48	Estou satisfeito com a minha carreira na organização onde trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
49	Estou satisfeito com a organização onde trabalho.	1 2 3 4 5 6 7

