



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**As ferramentas de captação de conhecimento tácito nos serviços de distribuição postal: o caso da Gigante Express**

**Roberto Carlos Vidal Passos**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas.

**Orientada por Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues**

**Professor Mestre Nino Matos da Fonseca**

Viana do castelo, Novembro de 2013





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**As ferramentas de captação de conhecimento tácito nos serviços de distribuição postal: o caso da Gigante Express**

**Roberto Carlos Vidal Passos**

**Orientada por Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues**

**Professor Mestre Nino Matos da Fonseca**

Viana do castelo, Novembro de 2013

## RESUMO

É consensual dividir a estrutura do conhecimento organizacional em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo, o primeiro o mais valioso é também o mais difícil de adquirir, é portanto sobre ele que se vai basear este trabalho. O objetivo é perceber que ferramentas são utilizadas pelas estruturas organizacionais para captar o conhecimento tácito e transforma-lo em conhecimento explícito, compreender como as organizações escolhem as ferramentas adequadas às suas realidades, e, como o conhecimento tácito está embutido na mente dos funcionários, saber qual as ferramentas mais eficientes devem ser aplicadas, limitando assim a quantidade de informação perdida.

De forma a alcançar o objetivo previsto, recorreu-se a um estudo de caso dentro duma empresa de distribuição postal: a Gigante Express usando entrevistas divididas em dois conjuntos: o primeiro conjunto diz respeito a uma entrevista personalizada aos funcionários da empresa e o segundo conjunto uma entrevista à gestão da empresa Gigante Express. O estudo de caso foi completado pelo uso do método da observação direta, o que permitiu cercar com mais afínco a realidade da empresa.

Os resultados mostram que a necessidade de captar conhecimento tácito é comum a todo o tipo de organizações sejam elas de estrutura complexa ou de pequenas estruturas. Descobriu-se também que a empresa utiliza exclusivamente ferramentas práticas, no entanto uma ferramenta técnica de partilha da informação como é os mapas também é crítica de sucesso quando estes apenas servem no caso presente para registar ocorrências.

Em conclusão a escolha das ferramentas adequadas para uma transmissão do conhecimento tácito eficiente deve ser feita tendo em conta a personalidade e sensibilidade de quem detém a informação e não ao contrário, ou seja uma escolha arbitrária da gestão de topo que pode ter como consequência perda de informação valiosa.

**Palavras-Chave:** gestão do conhecimento, conhecimento tácito, ferramentas de captação de conhecimento tácito, conhecimento explícito

## ABSTRACT

It consensual divide the struture of organizational knowledge into two types: the tacit and explicit knowledge, the first, being the most valuable is also the most difficult to acquire, is therefore about him that will be based on this work. The aim is to realize that tools are used by organizational structures to capture tacit knowledge and transform it into explicit knowledge, understanding how organizations choose the right tools to their realities, and as tacit knowledge is embedded in the minds of employees, namely which more efficient tools must be applied, thus limiting the amount of information lost.

In order to achieve the objective set, we used a case study within a business postal distribution: the Gigante Express using interviews divided into two sets: the first set concerns a personalized interview company employees and the second set an interview with the company's management Gigante Express. The case study is completed by the observation method that allowed fencing harder reality of the company.

The results show that the need to capture tacit knowledge is common to all types of organizations whether large or small as it was studied. It was also found that the company mainly uses only practical tools, but a technical tool of share of information as the maps is also critical for success when it's only serve to record occurrences in this presente case.

In conclusion the choice of appropriate tools for efficient transmission of tacit knowledge should be made taking into account the personality and the sensibility of who owns the information and not the opposite, in other words, an arbitrary choice of top management can have like result a lost of valius information.

**“Keywords”:** knowledge management, tacit knowledge, tools of captation of tacit knowledge, explicit knowledge

## RESUMEN

Se divide consensual la estructura de conocimiento de la organización en dos tipos: el conocimiento tácito y explícito, con el primero el más valioso es también la más difícil de adquirir, es por lo tanto, en él que se basa en este trabajo. El objetivo es darse cuenta de que las herramientas son utilizadas por las estructuras organizativas para capturar el conocimiento tácito y transformarla en conocimiento explícito, la comprensión de cómo las organizaciones eligen las herramientas adecuadas a sus realidades, y el conocimiento tácito está incrustado en las mentes de los empleados, es decir, que herramientas más eficientes deben aplicarse, limitando así la cantidad de información perdida.

Con el fin de lograr el objetivo fijado, se utilizó un estudio de caso dentro de una distribución postal de negocios: la GiganteExpress mediante entrevistas divididas en dos grupos: el primer grupo se refiere a empleados de la empresa personalizados entrevista y el segundo conjunto de una entrevista la gestión de la empresa Gigante Express. El caso de estudio se completa con el método de observación que permitió cercar realidad más difícil de la empresa.

Los resultados muestran que la necesidad de capturar el conocimiento tácito es común a todos los tipos de organizaciones o compleja estructura de las estructuras pequeñas. También se constató que la empresa utiliza herramientas exclusivamente prácticos, sin embargo, una herramienta técnica para el intercambio de información como mapas también es fundamental para el éxito cuando sólo sirven en este caso para registrar los sucesos.

En conclusión se debe hacer la elección de las herramientas adecuadas para la transmisión eficaz de conocimientos tácitos, teniendo en cuenta la personalidad y la sensibilidad de quien posee la información y no a la inversa, es decir, una elección arbitraria de la alta dirección que puede resultar en la pérdida de información valiosa.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, conocimiento tácito, herramientas de captura de conocimiento tácito, conocimiento explícito



## DEDICATÓRIA

Ao meu filho:

Não importa de onde viemos,

Importa quem somos

E para onde vamos.



## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que me permitiram tornar este estudo possível e sem os quais ele não teria chegado ao fim. Esta etapa significa um desafio pessoal, e a sua conclusão representa uma particular satisfação. Desta forma, manifesto a minha gratidão a todos os que estiveram presentes nos bons como nos maus momentos da realização deste projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, pela forma como me incentivou e me guiou para a área da gestão do conhecimento e me motivou para este estudo.

Ao meu orientador, Professor Mestre Nino Matos da Fonseca, pela disponibilidade manifestada desde o primeiro dia e apoio permanente independentemente do seu horário preenchido.

À minha família, nomeadamente a minha esposa e aos meus pais, pelo apoio que sempre me deram e pelo tempo que deveria passar com eles e não passei.

À minha madrinha, Doutora Conceição Lobo Antunes, por me incentivar a seguir o meu caminho e pelo exemplo que ela representa para mim.

Um agradecimento muito especial para a gerência da Gigante Express nas pessoas de Paula e Miguel Gigante por ter permitido a realização deste estudo e me ter facultado toda a documentação possível.

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
<b>CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
1- Gestão do conhecimento.....	4
1.1- Nota preambular.....	4
1.2- Importância da gestão do conhecimento.....	4
1.3- Tipologias da gestão do conhecimento.....	8
1.4- Processo de implementação.....	10
2- Gestão do conhecimento tácito e explícito.....	11
2.1- Nota preambular.....	11
2.2- Modelos de conversão do conhecimento.....	12
2.2.1- Modelo SEKI de Nonaka e Takeuchi.....	13
2.2.2- Modelo “KM <i>strategic issues</i> ” de Sveiby.....	14
2.2.3- Modelo de Venkatraman.....	16
2.3- Dificuldades e potenciadores da gestão do conhecimento.....	16
3- Importância da gestão do conhecimento na distribuição postal.....	17
3.1- Nota preambular.....	17
3.2- As ferramentas de captação de conhecimento tácito.....	18
3.2.1- A aprendizagem.....	18
3.2.2- Colaboração e partilha de experiência.....	18

3.2.3- A comunidade de práticas.....	19
3.2.4- Colaboração entre vários serviços.....	19
3.2.5- Criação de cenários.....	20
3.2.6- A observação.....	21
3.2.7- O mentor.....	21
3.3- Diferentes níveis de intervenção da captura de conhecimento tácito.....	22
3.4- Processamento da informação.....	23
3.4.1- Nota preambular.....	23
3.4.2- Base de dados.....	24
3.4.3- Retenção da informação.....	24
3.4.4- Plataformas interactivas.....	25
3.4.5- Mapas.....	25
3.4.6- Novas tecnologias.....	26
4- Síntese e construção de um quadro conceptual.....	27
4.1- Diferenciação de três grandes conjuntos de ferramentas.....	27
4.2- Variáveis com influência no processo de captação de conhecimento tácito.....	28
4.3- Construção de um quadro conceptual.....	29
<b>CAPITULO 2: METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
1- Modelo de investigação.....	32
2- Enquadramento conceptual.....	33
2.1- O estudo de caso.....	33
2.2- Vantagens e desvantagens.....	34

3- Proposição de investigação.....	34
4- Protocolo do estudo de caso.....	36
4.1- Estudo de caso descritivo orientado.....	36
4.2- Tipo de desenho do estudo de caso.....	36
4.3- Seleção da unidade de análise.....	36
4.4- Fontes de evidência.....	37
4.5- Âmbito das evidências.....	38
4.6- Princípios fundamentais da recolha de dados.....	38
4.7- Elaboração das questões das entrevistas.....	39
4.7.1- Elaboração das entrevistas aos funcionários.....	40
4.7.2- Elaboração das entrevistas à gestão.....	41
4.8- Avaliação da qualidade do estudo.....	42
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISE DOS RESULTADO.....</b>	<b>43</b>
1- A Gigante Express e o seu meio concorrencial.....	43
1.1- Origem e estrutura da empresa.....	43
1.2- Âmbito do negócio.....	44
1.3- A concorrência.....	44
1.4- Ilações e relações da importância da gestão do conhecimento.....	46
2- Resultados.....	47
2.1- Resultados da caracterização da empresa.....	47
2.1.1- Resultado das entrevistas aos funcionários.....	47
2.1.2- Resultados das entrevistas à gestão.....	47
2.2- Resultados sobre transmissão do conhecimento.....	48

2.2.1- Resultados das entrevistas aos funcionários.....	48
2.2.1.1- Em benefício da empresa.....	49
2.2.1.2- Em benefício dos funcionários.....	49
2.2.2- Resultados das entrevistas à gestão.....	49
2.3- Resultados sobre as ferramentas.....	50
2.3.1- Resultados das entrevistas aos funcionários.....	50
2.3.2- Resultados das entrevistas à gestão.....	51
2.4- Ilações.....	52
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo SECI.....	13
Figura 2- KM <i>strategic issues</i> .....	15
Figura 3- Modelo conceptual.....	29
Figura 4- Modelo de investigação.....	32
Figura 5- Quadro das fontes de evidência.....	38
Figura 6- Modelo de apresentação das evidências.....	39
Figura 7- Organigrama.....	43

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar as ferramentas e o processo de captação e conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito no contexto de uma empresa local de entrega de encomendas postais.

Num contexto de grande concorrência, como acontece na área da distribuição de encomendas postais (em que empresas de grande porte e renome como é o caso da CTT Express, Chronopost, DHL, US postal e ultimamente Urbanos, coexistem com outras de porte mais reduzido e estruturas locais, como a Gigante Express) a gestão do conhecimento constitui uma eficaz forma de gestão capaz de permitir às pequenas empresas a sua sobrevivência no meio das grandes. Este tipo de gestão vai permitir uma diferenciação na oferta propondo um serviço flexível e com produtos inovadores. Isto resulta do facto de as pequenas empresas se adaptarem às necessidades dos seus clientes com uma maior capacidade de reação ao mercado, capacidade essa que empresas com estrutura complexas e procedimentos rígidos não têm. Essa flexibilidade permite na realidade encontrar oportunidades de negócio que geram lucro e fidelização de clientes para essas pequenas empresas.

Neste trabalho procuramos perceber que ferramentas são utilizadas na transferência de conhecimento tácito, entre o detentor da informação e a organização para a qual trabalha, para que esta possa ter uma reação proactiva ao mercado. Por exemplo, uma reunião informal ou a observação do desempenho dos funcionários podem ser ferramentas tão preciosas como o preenchimento de mapas de atividade. No entanto, como o conhecimento tácito está embebido na mente das pessoas, é muito difícil utilizar uma ferramenta predefinida com o mesmo nível de sucesso numa estrutura organizacional complexa ou noutra mais reduzida ou em áreas de atividade ou de negócio diferentes. O nosso ponto de partida teórica é o modelo SECI (modelo de conversão do conhecimento) de Nonaka e Takeuchi (1997), que procura perceber como é constituído o elo que liga o estado da internalização do conhecimento para o estado de socialização e externalização do mesmo.

Seguidamente iremos tentar compreender porque é que uma empresa pequena, como a Gigante Express, vai tentar naturalmente a privilegiar um certo tipo de ferramentas em vez de outras, para captar o conhecimento tácito dos seus funcionários.

Especificamente iremos questionar: quais os tipos de ferramentas de captação de conhecimento tácito existente; que fatores são decisivos para a escolha do tipo de ferramenta efetivamente utilizado; e quais são e como são utilizadas essas ferramentas na Gigante Express. Este trabalho vai procurar saber, também, em que medida é que o conhecimento tácito contribui para a diferenciação, inovação e rentabilidade da empresa.

A pertinência destas perguntas decorre da constatação seguinte: se qualquer ferramenta serve para capturar conhecimento tácito, em qualquer organização, ao mesmo custo e com a mesma eficácia, então deveria apenas existir um método e uma ferramenta de captação de conhecimento e a gestão de conhecimento não constituiria facto de diferenciação, eficiência e inovação. Por outro lado, o uso adequado das ferramentas disponíveis para uma boa captura de conhecimento tácito tem tanto ou mais valor quanto a aplicação de políticas baseadas na informação recolhida. De facto uma informação mal recolhida, errada ou incompleta tem como consequências uma perda de investimento de tempo, dinheiro e política organizacional deturpada que pode pôr em causa a sobrevivência da empresa.

A nossa inspiração baseou-se no trabalho de Hall (2006) que utilizou uma metodologia de observação participativa. Integrando o departamento interno de consultoria dos correios do Reino Unido, o autor analisou, referenciando as tentativas desenvolvidas por esta organização no sentido de criar uma abordagem própria a gestão do conhecimento. Chegou à conclusão que codificar o conhecimento tem um valor limitado e que o uso de códigos, e principalmente a capacidade de os descodificar, é uma boa base para explicar o que permite e o que limita a comunicação do conhecimento. O nosso trabalho está nesse seguimento porque, sublinha, como se verá, que para poder descodificar a informação não só é preciso utilizar códigos que sejam entendidos por quem trata a informação mas é preciso, acima de tudo, que a ferramenta utilizada, ou seja o elo de ligação, transmita toda a informação e não apenas uma informação incompleta que limite o aproveitamento do conhecimento capturado.

Este trabalho contribui para a literatura existente na medida em que esta ainda não abordou o tema do uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito na área complexa dos serviços postais em Portugal. Portanto, o trabalho agora apresentado traz uma visão inovadora sobre o assunto e chama a atenção sobre a importância, para qualquer pequena organização, da escolha assertiva da ferramenta de captação de conhecimento tácito que lhe vai permitir maior eficiência possível no tratamento e utilização posterior da informação.

Para concretizar os objetivos do trabalho e tendo em conta que o estudo de caso diz respeito a uma pequena empresa, baseamo-nos, metodologicamente, na realização do método da observação, ao invés do recurso a questionários que não teriam significado dado o pequeno número de funcionários na Gigante Express. As entrevistas vão ser divididas em dois conjuntos: uma para os funcionários da empresa e outras para a gestão da mesma. O objetivo é confrontar a informação proveniente das duas fontes e descobrir as ferramentas de captação de conhecimento críticas para o sucesso da Gigante Express. Por outro lado, o método da observação permite complementar as entrevistas e possibilita discernir ou aprofundar aspetos que puderam ser abordados na realidade das entrevistas.

Quanto à estrutura, este trabalho divide-se em três capítulos, o primeiro diz respeito à revisão da literatura, o segundo debruça-se sobre a metodologia utilizada e o terceiro apresenta e discute os resultados obtidos. Finalizamos o trabalho com uma conclusão onde merece destaque, aqui, as implicações práticas e teóricas dos resultados obtidos para as pequenas e muito pequenas empresas.

## CAPÍTULO 1: Revisão da literatura

### 1- Gestão do Conhecimento

#### 1.1- Nota preambular

As definições de “conhecimento” dos vários autores baseiam-se na sua sensibilidade ou na área de investigação em que atuam. Evidenciando as definições dos autores mais conceituados, podemos cercar o âmbito da noção de “conhecimento”. Assim segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “ (...) o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Estes autores vão mais longe considerando o conhecimento como um “ (...) fluido misto de experiências, valores, informação contextual e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas”.

Para outros autores o conhecimento é um “processo humano dinâmico” (Nonaka, I; Takeuchi, H. 1995, p.58). Um objeto manipulável (Argyris e Schön, 1978; Nonaka e Takeuchi, 1995; Leonard-Barton D., 1995). Ou até “ (...) a capacidade para a Ação efetiva” (Senge, 1990, p.1). Na sua composição o conhecimento é feito de “ (...) experiências tácitas, ideias, *“insights”*, valores e julgamento de pessoas. É dinâmico e somente pode ser partilhado através de colaboração direta e de comunicação com os especialistas que detêm o conhecimento.” Mello e Burlton (2000 citado por Carvalho 2003, p. 26).

#### 1.2- Importância da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento intervém em vários aspetos que dizem respeito tanto ao funcionamento da organização como ao seu produto ou serviço. No primeiro caso ela permite uma maior compreensão do meio envolvente, apoia a gestão, influencia a cultura empresarial como influencia também a seleção do pessoal. No segundo caso intervém na utilização de ferramentas modernas de gestão, na melhoria da qualidade do produto, na diferenciação do produto e na inovação.

Desde que a oferta superou a procura numa economia cada vez mais mundializada, a gestão tem desenvolvido as mais diversas teorias com um só objetivo: permitir às organizações

compreender o seu meio envolvente para se diferenciar do resto da concorrência e oferecer um produto ou um serviço cada vez mais personalizado. De facto, e como sugere Gummerson (1999), na certeza de existir um mercado e uma economia tão incerta o conhecimento pode se tornar como único suporte a longo prazo de vantagem competitiva, e posteriormente, de vantagem financeira de uma qualquer organização. É nesse sentido que surge a gestão de conhecimento como decorrendo da necessidade que as organizações tiveram para armazenar experiência e saber e para ganhar tempo nas suas respostas para enfrentar à globalização, à concorrência ou às exigências dos clientes.

Numa organização com administração moderna “o conhecimento começa com o indivíduo e, posteriormente é transformado em conhecimento organizacional de importância para a empresa como um todo” (Alwis e Hartmann, 2008, p.134 citando uma ideia desenvolvida por Nonaka 2001). De facto, num mercado cada vez mais complexo com mudanças constantes e rápidas, uma administração moderna deve antecipar os factos com estratégias assertivas e uma pró-atividade de todos os instantes, a gestão do conhecimento afigura-se como um apoio importante para o gestor para encontrar soluções competitivas e inovadoras que permitirá a organização sobreviver e criar perspectivas de longo prazo. A gestão do conhecimento deve servir de apoio a administração de topo para a tomada de decisões mas também na definição de metas voltadas para a inovação e objetivos a longo prazo. A administração de topo deve agir ao nível do planeamento, organização, motivação e controlo com decisões corretas que não põem em risco a organização. Em suma, a gestão de conhecimento afigura-se como uma ferramenta segura para diminuir o risco na tomada de decisão, com um papel essencial da chefia de topo porque segundo Bhardwaj e Monin (2006) esta é uma chave para o sucesso da captação do conhecimento em geral e do conhecimento tácito em particular.

Segundo Evans (2003, p.60) a cultura de empresa de uma organização moderna está centrada no conhecimento crítico: “ *knowledge-centric culture*”. O objetivo é refletir a realidade no quotidiano das pretensões da organização tanto a nível interno como externo, isto é, atualizar continuamente a cultura da empresa graças a informação obtida pela transferência do conhecimento para que esta esteja em adequação com as necessidades do mercado. Nesse sentido Davenport (1998) resume o conhecimento como sendo a informação mais valiosa.

Da gestão do conhecimento vai decorrer o estabelecimento de novas formas de recrutamento e seleção de pessoal assim como criar planos de carreira, remuneração e motivação adequados. Torna-se necessário as organizações atraírem as pessoas correspondente as novas exigências e

conseguir mante-las na organização para poder ter sucesso a longo prazo, para Monteiro e Cardoso (2008, p.194 citando Davenport e Prusak) “o conhecimento existe nas e através das pessoas, é parte integrante e parcela da sua humanidade, complexidade e imprevisibilidade”. Segundo os mesmos autores e citando desta vez Hislop num artigo de 2003, as novas exigências do mercado focalizadas no conhecimento do Ser Humano obrigam a um “esforço de aproximação, renovação e articulação dinâmica entre práticas de gestão estratégica de pessoas e práticas de gestão do conhecimento”, Monteiro e Cardoso (2008, p. 194).

As novas tecnologias tem como primeira função ganhar tempo no fluxo da informação, a noção de “*just in time knowledge*” deve permitir as organizações uma redução de custos a dois níveis:

- Na procura da informação certa para uma boa tomada de decisão e daí uma redução de custos pelo intermédio de ganho de tempo.
- Evitar a realização de erros que são fontes de ineficiência e de custos acrescidos.

Deve existir também nas organizações espaço para a instituição de mapas que permitirá conhecer as competências dos parceiros internos e externos de forma a saber onde está e com quem partilhar a informação. As organizações devem também prever a forma de por á disposição a informação de forma fácil e acessível.

A utilização do conhecimento permite ser a base para a criação de produtos e serviços de alta qualidade, é umas das formas para as organizações sobreviverem no mercado e ganharem vantagens competitiva. Nesse sentido foram criados muitos modelos que tem como base a Gestão do Conhecimento dos quais o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) ou o *Incas (Intellectual Capital Statement- Made in Europa)* modelo direcionado para as pequenas e medias empresas europeias. Desses modelos decorre a conclusão de que é crucial para as organizações a utilização eficaz do seu conhecimento e a intensificação do seu potencial de inovação para a obtenção da melhor qualidade do produto ou do serviço.

No que diz respeito ao facto da diferenciação, Choo (2003) aprofunda esta perspetiva, considerando que as organizações têm de estar preparadas para o mercado, definindo-as como “organizações do conhecimento” e sendo “possuidoras de informações e conhecimentos que as tornam bem informadas e capazes de perceção e discernimento”. Quer isto dizer que as organizações do conhecimento “possuem informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com

esperteza. Estão, assim, preparadas para sustentar seu crescimento e para se desenvolverem num ambiente dinâmico. Mas, porque sente e entende o ambiente que a cerca, a organização do conhecimento é capaz de se preparar para a adaptação com antecedência. Contando com a competência e a experiência dos seus membros, ela é capaz de manter constante a aprendizagem e a inovação. Aplicando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, está preparada para empreender ações objetivas no momento apropriado. No coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões” (Choo 2003, p. 17)

A organização deve estar preparada para que todos os elementos que a compõem trabalhem na permanente inovação baseada no conhecimento adquirido. Para Davenport e Prusak (1998, p.129), as organizações necessitam criar uma estrutura própria para gerir o conhecimento e não apenas acrescentar atividades de gestão do conhecimento aos cargos existentes. Segundo Teece (1998): o mercado de “*know-how*” é incompleto e ainda em busca de eficiência devido a sua própria essência intangível e em particular a dificuldade de codificar a sua componente tácita. Isso obriga a uma inovação interna com a incorporação do conhecimento nos produtos desenvolvido e nos processos da organização mas apesar desse investimento e do seu custo inerente, este processo é necessário porque o autor realça a “importância competitiva de conseguir realizar a transferência de conhecimento dentro das empresas.” (1998, p. 55). Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.215) consideram que deve existir um contexto adequado nas estruturas organizacionais para que estas criem uma colaboração sólida e eficaz, portanto a estrutura organizacional deve reforçar a interação entre os vários tipos de conhecimento através de muitas fronteiras diferentes. Um trabalho de Hope e Hope (1997) desenvolvido no sector *high-tech* americano com o objetivo de demonstrar a crescente importância do conhecimento na economia, considera a gestão do conhecimento como impulsionadora da inovação e considera a inovação como uma atividade económica que se destina a dar mais competitividade a uma organização, fazendo ganhar quota de mercado ou aumentar o lucro.

### 1.3- Tipologia da gestão de conhecimento

O conhecimento pode-se dividir em subgrupos com especificidades, e características distintas, para Polanyi (1966) o conhecimento é composto por dois tipos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1995) também diferenciaram estes dois tipos de conhecimento e tentaram descrever a interação que existe entre eles criando um modelo de conversão do conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1996), é o conhecimento que pode ser articulado numa linguagem formal, pode ser afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., é facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formalmente e facilmente entre os indivíduos. O conhecimento explícito foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. O conhecimento explícito é considerado por Kikoski e Kikoski (2004) “adequado a situações de estabilidade, conhecidas, lineares e previsíveis e para o planeamento a longo prazo”.

O conhecimento tácito é aquele que podemos considerar mais subjetivo, com uma forte componente humana e enraizado na sua mente devido à experiência e aprendizagem, principalmente. Davenport e Prusak (1998, p.18) definem o conhecimento tácito como sendo “informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas”. Para outros autores como principalmente Teece (1998, p.56) o conhecimento tácito é “difícil de imitar, é raro, cria valor e é difícil de substituir”.

Para Bhardwaj e Monin (2006), e de um ponto de vista mais técnico, o conhecimento tácito pertence aos dos funcionários e nasce do desvio entre a teoria dos procedimentos e a prática da sua aplicabilidade. Esse desvio decorre da interpretação humana dos manuais e reforça a ideia que se deve dar alguma autonomia aos funcionários de uma organização para que eles possam exprimir todo o seu potencial (isto partindo do princípio que o processo de seleção dos mesmos foi feito de maneira criteriosa e portanto que as pessoas certas estão no lugar certo). Por seu turno, o conhecimento tácito pode, inclusivamente, ajudar a enriquecer o conhecimento explícito.

Existem basicamente duas dimensões distintas no âmbito do conhecimento tácito, a primeira técnica e a outra cognitiva. Para Polanyi (1966, p.14) a dimensão técnica pode ser entendida como uma “ferramenta ou mesmo um instrumento musical”. A analogia justifica-se pelo facto

de ser difícil a um profissional explicar ou descrever os princípios técnicos ou científicos do seu “saber”. No entanto, uma organização que consiga dominar a dimensão técnica do conhecimento tácito possui uma ferramenta muito valiosa no que diz respeito à sua capacidade de diferenciação no mercado. Sendo maioritariamente constituído por experiência e aprendizagem, o conceito mental toma um lugar preponderante no conhecimento tácito.

Nonaka (1991, p.3) destaca a dimensão cognitiva do conhecimento tácito, que consiste em “modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. Exatamente por essa razão, tais modelos implícitos exercem profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor.”

Por várias razões, a captura e a reutilização do conhecimento tácito torna-se, para uma determinada organização, um desafio com muitos benefícios desde que, como afirma Yang e Zhang (2009), haja predisposição para tal. No âmbito da resolução de problemas e de modo a valorizar a informação tanto a nível individual como a nível organizacional, Teece (1998) dá ênfase a noção de contexto, o que o autor quer dizer é que uma organização do conhecimento deve desenvolver ferramentas como a criação de cenários na base em problemas concretos e reunir membros de várias áreas da empresa de forma a integrar informação de várias fontes e desenvolver respostas adequadas. Aqui, a noção de contexto diz respeito a problemas concretos inerentes a cada organização. Nonaka e Konno (1998, p. 40) também se debruçam sobre o sítio onde se concretiza a transferência de conhecimento, introduzem o conceito de “ba” o que significa “lugar onde emerge a relação”, o “ba” não é um corpo rígido, ele pode-se encontrar em plataformas mentais ou virtuais como em locais físicos.

Alwis e Hartmann (2008) consideram que o conhecimento tácito representa uma espécie de “reservatório pessoal” em que uma grande quantidade de informação fica por dizer. Esse reservatório é constituído por de vários elementos, nomeadamente experiência, pressupostos ou fragmentos de ideias, pensamentos inconscientes e as conclusões que daí decorrem. Por sua vez, esse conjunto de elementos cria uma sensibilidade única que se pode transferir para outros indivíduos por intermédio de aprendizagem que pode fomentar a criatividade, elemento essencial à inovação que, por seu turno, é importantíssima para as organizações.

Wang e Wang (2010) referem em conclusão que na base da inovação existe o conhecimento tácito e para Kikoski e Kikoski (2004, p.6) que diz que a “vantagem competitiva tem cada vez mais que se basear num conhecimento, que ainda não é conhecido e proporcionar condições

para tornar possível a sua criação, porque é possível que cada indivíduo saiba mais do que consegue dizer”.

Há autores que defendem que um erro na tomada de decisão por parte da administração de topo de uma organização pode por em risco a saúde financeira da organização e a sua sobrevivência, o conhecimento tácito é um facto decisivo e vai portanto permitir a tomada de decisão certa para a organização. De facto o conhecimento tácito é considerado como um elemento fator de vantagem relativamente ao conhecimento explícito ou codificado, na medida em que deriva do capital intelectual e humano da organização e fornece trunfos para uma vantagem competitiva” (Droege e Hoobler, 2003). Por outras palavras, “sendo o conhecimento tácito o único recurso desenvolvido no intelecto, competências e experiência dos recursos humanos de uma empresa, este é uma vantagem sobre o conhecimento codificado, como deriva do capital intelectual e humano, fornece os atributos necessários a uma vantagem competitiva” Pereira, Ferreira e Alves (2010, p. 182).

#### **1.4- Processos de implementação**

Para Lubit (2001) e Nonaka (1991) processar de maneira objetiva a informação não é de todo criação de conhecimento porque para tal deve-se ouvir as ideias as intuições e as opiniões de cada colaborador de forma a poder disponibiliza-las para estudar a sua viabilidade as suas possíveis consequências e finalmente poder as utilizar ao nível organizacional. Segundo Teece, Pisano e Schuen (1997), os “processos” podem ser entendidos como a forma em que as ações são implementadas no ambiente interno da empresa, ou seja, suas rotinas, padrões de práticas correntes e aprendizagem.

A aprendizagem refere-se ao processo em que a repetição e experimentação possibilitam às atividades serem melhor realizadas e de forma mais rápida. Ela também permite a identificação de novas oportunidades de produção. Envolve tanto toda a organização quanto habilidades individuais. Uma vez que o conhecimento gerado pelo aprendizado resulta em novos padrões de atividade, rotinas ou nova lógica de organização, a reconfiguração e transformação está ligada a habilidade da empresa em realizar as mudanças internas e externas necessária.

Para Yang e Huh (2007) é mais eficiente criar estruturas para captação de conhecimento de que tentar o conhecimento propriamente dito. Deve existir condição básica para que o

conhecimento tácito seja criado e partilhado através de um compromisso e sentimento de identidade (Ballantyne, 2004; Ulrich, 1998).

Para A. Frank e M.E. Echeveste (2007) existe dois grupos de transferência de conhecimento: as ferramentas, que em termos gerais podem ser identificadas como as TI e as práticas, que podem-se definir como a interação entre as pessoas. Para Marques e Simon (2007) existe uma particular relevância da dimensão humana para resolver uma estratégia de Gestão de conhecimento eficiente. Mais longe vão Chen, Wu, Ling, Yang e Trang (2011) chegando a conclusão que o que estimula o compartilhamento de conhecimento tácito são exclusivamente motivos intrínsecos.

## **2- Gestão dos Conhecimentos tácito e explícito.**

### **2.1- Nota preambular**

Para Teece (1998) “ o conhecimento é de pequeno valor se não for usado na hora certa pela pessoa certa. A informação, em si raramente é conhecimento.” De facto a informação só tem valor se for explorada e potencializada. Hall (2006) desenvolve a ideia de que codificar simplesmente o conhecimento tem um valor limitado porque não implica necessariamente que como outras pessoas possam beneficiar com esse conhecimento. Portanto, é essencial saber descodificar a informação para ter o pleno proveito do conhecimento na organização.

O fluxo da informação dentro da organização é importante porque gera conhecimento, mas implica a necessidade de ser feito com relativa velocidade, sob pena de este se tornar obsoleto. Ou seja, uma informação que pode ser hoje fator de diferenciação pode não o ser amanhã, pois é o fator tempo que permite a antecipação no mercado e, por consequência, a obtenção de ganhos em termos de competitividade (Kikoski e Kikoski, 2004, p.64).

Tiwana (2000) defende que o verdadeiro desafio da gestão do conhecimento é a captação do conhecimento tácito, porque uma vez que o conhecimento está espalhado pelos vários colaboradores da organização, é um desafio conseguir que cada elemento verbalize e contribua de forma significativa na criação de um conhecimento partilhado em toda a estrutura organizativa.

Para Perrenoud (1999, p.7) a construção de competência pelo intermédio da passagem do conhecimento tácito a explícito e espalhado pela organização e que tem por origem várias

fontes, exige tempo, e esse é um dilema para a estrutura organizacional. O conhecimento explícito tem por função recuperar a informação proveniente do conhecimento tácito e disseminá-lo na organização de modo a transmitir as melhores práticas com o objetivo que essas sejam incorporadas por todos os funcionários. “A colaboração que o conhecimento tácito encoraja, pode originar uma quantidade superior de mudanças no conhecimento, do que as associadas à gestão de conhecimento explícito” (Harlow, 2008 p. 152). Ou seja, o conhecimento explícito, por ser limitado, constitui-se como um veio condutor do conhecimento tácito capturado, integrando-o na estrutura organizacional; o conhecimento explícito, por si só, não constitui fator de diferenciação porque não consegue impulsionar a inovação como o faz o conhecimento tácito.

Por consequência, neste capítulo iremos apresentar e discutir os principais modelos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

## 2.2- Modelos de conversão do conhecimento

Choo (2003) apresenta uma visão organizacional sobre a construção do conhecimento, e segundo o autor esta é conseguida quando várias etapas são concretizadas:

- Uma determinada organização deve reconhecer e admitir o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.
- Devem ser criados processos capazes de renovar o conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito.

Para Sigala e Chalkiti (2007) antes de falar de aproveitamento do conhecimento tácito, deve-se criar processos que permitem a externalização do conhecimento tácito. O processo de externalização de conhecimento pode não só residir dentro de uma organização mas também pode ser aplicado no âmbito de um *cluster* como tentaram demonstrar Cong e Weng (2001).

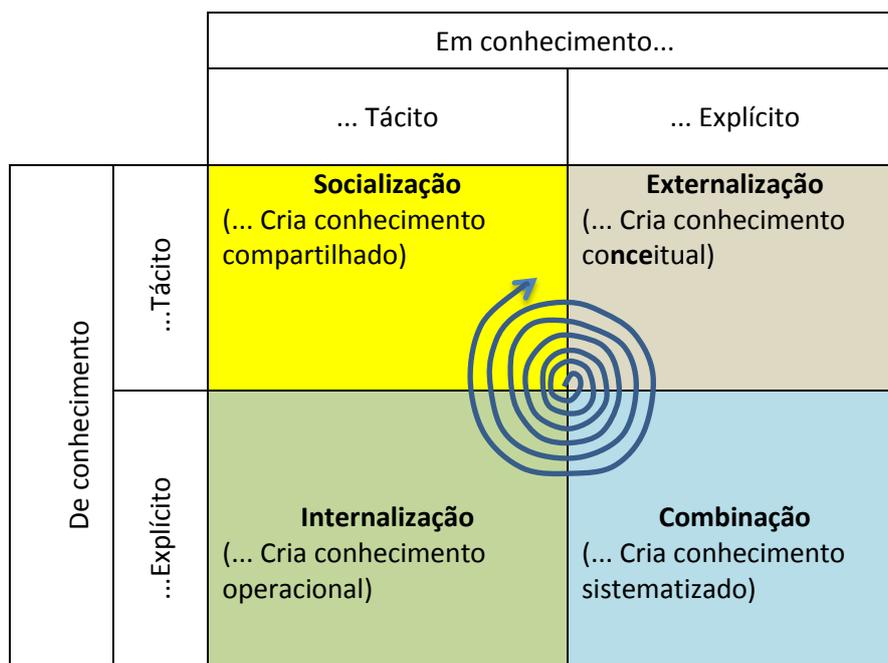
Segundo Davenport e Pruska (1998), entre a internalização e a externalização do conhecimento existe uma relação de “força” entre duas ferramentas necessárias mas de certo modo opostas, de facto existe uma diferença substancial entre a velocidade da captação da informação e a sua transferência a nível organizacional. A velocidade perde parte do essencial do conhecimento porque não repõe porções do seu contexto e da sua riqueza e não se espalha de maneira eficaz na organização, de forma que para ser devidamente compartilhada deve-se utilizar o que os autores apelam de “viscosidade” e que se pode traduzir por utilizar

ferramentas como por exemplo reuniões. No entanto esta é mais lenta e isso é fator de ineficiência. As organizações devem escolher as melhores ferramentas possíveis segundo as suas necessidades e as suas prioridades sabendo que não existe nenhuma que seja ao mesmo tempo “veloz” e “viscosa” com resultados excelentes nesses dois campos.

### 2.2.1- Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Figura 1

Modelo dinâmico da transformação de conhecimento tácito em explícito



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Este modelo descreve a renovação do conhecimento organizacional de forma continuada com quatro etapas distintas. Basicamente este modelo começa pela componente tácita do conhecimento, este é convertido em conhecimento explícito para ser partilhado pela estrutura da organização, o novo conhecimento explicitado é interiorizado pelos colaboradores da organização para ser assimilado e interpretado para de novo criar conhecimento tácito que será novamente partilhado. Este processo enquadra-se numa espiral sem fim o que se pode traduzir pela renovação constante do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) caracterizam esse fenómeno como a internalização integrada numa espiral do conhecimento, podemos traduzir isso como: “aprender a fazer”. Com essa criação de “conhecimento operacional” a organização procura, por um lado, implementar as melhores práticas, e por outro lado, desencadear inovação forçando novo conhecimento tácito.

Baseando-se na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito deve ser integrado pelos funcionários numa determinada organização para que estes gerem novo conhecimento tácito. O modo de conversão identificado como externalização é mencionado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) como sendo essencial no processo: “entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

No entanto segundo Ming-Ten Tsai e Kuo-Wei Lee (2006) um ciclo incompleto de um processo como por exemplo a aprendizagem é uma das razões pela qual o conhecimento explícito não é convertido com êxito no conhecimento tácito.

### **2.2.2- Modelo “*KM strategic issues*” de Sveiby (2001)**

Partindo do pressuposto que a estrutura do conhecimento tem três esferas: a estrutura externa, a estrutura interna e as competências individuais, Sveiby (2001) define dez etapas críticas para o sucesso na transferência e conversão do conhecimento:

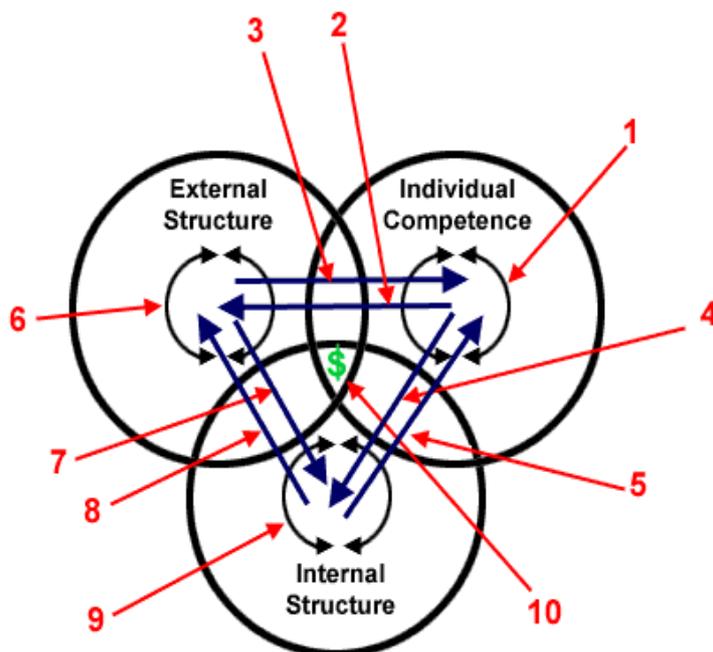
- 1- Transferência e conversão entre indivíduos
- 2- Transferência e conversão dos indivíduos para a estrutura externa
- 3- Transferência e conversão das estruturas externas para os indivíduos
- 4- Transferência e conversão da competência individual para a estrutura interna

- 5- Transferência e conversão da estrutura interna para as competências individuais
- 6- Transferência e conversão entre as estruturas externas
- 7- Transferência e conversão das estruturas externas para as estruturas internas
- 8- Transferência e conversão das estruturas internas para as estruturas externas
- 9- Transferência e conversão entre as estruturas internas
- 10- Maximização da criação de valor- visão 360 gaus:

Figura 2

---

Caminhos estratégicos da gestão do conhecimento



---

Fonte: Karl Sveiby (2001)

Neste modelo o autor define três fontes onde existe o conhecimento tácito: na estrutura da própria organização, na estrutura das outras organizações que se relacionam com a empresa e

nos próprios indivíduos na organização. As etapas definidas por Sveiby procuram estabelecer relações entre as três esferas de forma a criar transferência de informação e conhecimento. A última etapa: Maximização e criação de valor numa visão 360 graus, significa que quando uma empresa respeita todas as etapas, ela encontra-se no centro das três esferas, local ideal para ela criar lucro e onde tem uma visão total dos processos de transferência de conhecimento (na figura, esse local é sinalizado com um \$ de cor verde).

### **2.2.3- Modelo de Venkatraman (1993) baseado nas TI**

Venkatraman e Henderson consideram que se deve criar um ajustamento entre as estratégias de negócio e de tecnologias de informação para aproveitar oportunidades e funcionalidades oferecidas por estas. Este modelo é composto por cinco graus de transformação nos negócios: exploração localizada, integração interna, reengenharia de processos, reengenharia de negócios, redefinição do escopo dos negócios. Ele é também composto por dois níveis: níveis evolucionários (os dois primeiros graus) e níveis revolucionários (os três outros graus). A gestão do conhecimento integra o 3º degrau: Reengenharia de Processos, o objetivo passa por conseguir um alinhamento das tecnologias de informação com as estratégias e as características da empresa e da sua estrutura organizacional. Para Henderson e Venkatraman (1993) é fundamental para as empresas acompanharem a evolução do mercado, sobre o risco de perda de competitividade. Essa situação passa pela alavancagem de conhecimento em três estágios: expertise de unidade de trabalho, ativo corporativo e expertise de comunidade Professional.

### **2.3- Dificuldades e potencializadores da Gestão do Conhecimento**

Tendo em conta a própria essência do conhecimento tácito (um ativo intangível de grande volatilidade), motivar os detentores do conhecimento tácito em partilhar as suas valiosas informações torna-se um desafio para as organizações. Cruz, Pérez e Cantero (2009) consideram que é preciso perceber o que motiva os funcionários de uma determinada organização para poder adequar um modelo específico de captura de conhecimento. Nesse sentido, Bloodgood e Chilton (2012) consideram que existem pessoas ou equipas que são mais recetíveis a um ou outro tipo de conhecimento: quem possui um tipo cognitivo de adaptação

será mais sensível ao conhecimento explícito, enquanto as equipas ou pessoas que possuam um tipo cognitivo de inovação serão mais sensíveis ao conhecimento tácito. Para criar um processo motivacional será preciso conjugar elementos de diversas fontes. Fu e Duan (2010) chegaram a conclusão de que é preciso criar mecanismos de incentivos para desencadear um processo de motivação que favoreça a partilha de informação, enquanto Yang e Ye (2011) dedicaram-se mais a um plano psicológico do detentor do conhecimento tácito criando um mecanismo sofisticado de motivação baseado num quadro psicológico favorável.

A utilização do *storytelling* ou narração parte do princípio que, estando o conhecimento tácito embutido em diferentes áreas do subconsciente humano, ele ajuda a por em evidência o conhecimento tácito através do conto de histórias. Para Bhardwaj e Monin (2006) as histórias podem refletir com êxito a interligação entre os subsistemas da organização formando assim, a base do seu conhecimento. Whyte e Classen (2012) numa tentativa de categorização e codificação da transferência do conhecimento tácito chegaram a conclusão de que é necessário uma linguagem acessível e comum no uso desta ferramenta. Para Shannak et al. (2012), Dentro do leque das opções da transmissão do conhecimento tácito, esta ferramenta é a que permite mais rapidez e assertividade na resposta ao mercado.

### **3- A importância da Gestão do Conhecimento na distribuição postal**

#### **3.1- Nota preambular**

Atualmente, a colaboração de uma pessoa com uma empresa consiste na criação de um novo conhecimento, através da colaboração com outras pessoas e da síntese de informações e dados existentes (Mello e Burlton 2000 apud Carvalho e Tavares. 2003, p. 26). Os sistemas de Gestão do Conhecimento devem, portanto, fornecer incentivos culturais para compartilhar as experiências pessoais que tradicionalmente formam o valor da pessoa para a empresa. Neste sentido vamos ver a captação de conhecimento tácito sob o âmbito das ferramentas utilizadas e sob o âmbito dos diferentes níveis de intervenção, seguidamente, analisaremos a questão do processamento do conhecimento tácito.

## 3.2 - As ferramentas de captação de conhecimento tácito

### 3.2.1- A aprendizagem

A aprendizagem constitui-se como uma ferramenta na medida em que permite a transmissão de conhecimento entre um indivíduo com experiência e outro à procura dela. Vários autores estudaram a transferência do conhecimento tácito em explícito através da aprendizagem, Krogstie (2012), por exemplo, procuraram estabelecer um quadro refletivo da aprendizagem que permite criar um quadro conceptual entre a área científica e prática, quadro este que torna o conhecimento tácito em explícito. Isoe e Nakatani (2011) estudaram a transmissão de conhecimento por intermédio da aprendizagem entre agricultores mais velhos para os mais novos, concluindo que a falta de uma boa ferramenta de aprendizagem é prejudicial tanto para os indivíduos como para a própria área de atividade. Por seu lado Falconer (2006) chegou a conclusão que ferramentas como o *e-learning* e as novas tecnologias de informação são importantes para favorecer a transferência de conhecimento pelo intermediário de partilha de ideias e colaboração na aprendizagem entre as pessoas.

### 3.2.2- Colaboração e partilha de experiência

Ao contrário da ferramenta anterior, este tipo de colaboração é feito entre pessoas com experiências e que procuram partilhar a suas ideias para criar novas ideias e não transmitir simplesmente um conhecimento a funcionários novos e sem experiência nenhuma. Okuda (2007), num estudo sobre a captação do conhecimento dos artesões, afirma que a transferência de conhecimento por intermédio de comunicação oral ou escrito pode não resultar ou não ser suficiente porque neste caso falta transferir a habilidade e a experiência. Por seu lado, Kivrak et al. (2008) procuraram descrever a transmissão de conhecimento usando a experiência como ferramenta num quadro conceptual. Essa ideia é reforçada por Al-Hawamdeh (2002) que dá ênfase as pessoas que possuem conhecimento e cuja transmissão é favorecida pela comunicação e sobretudo colaboração. Transpondo o uso dessa ferramenta para a área da distribuição postal, a partilha de experiência é permanente entre os funcionários porque durante as reuniões de grupo ou durante o convívio diário, tanto no interior das suas instalações como no seu exterior, os funcionários discutem entre si sobre as melhores práticas de distribuição. Pressupondo que cada área de distribuição ou “giro” (segunda a gíria de

algumas empresas) conheceu vários funcionários ao longo dos anos, a partilha sobre a sua forma de entrega de objetos postais ou sobre os clientes, como por exemplo os clientes mais problemáticos, permite prevenir potenciais situações de risco para o funcionário mais recente e garantir qualidade de serviço para a organização. É uma forma de transmissão do conhecimento tácito que se faz naturalmente no decorrer do trabalho diário, como demonstrado por Herbig, Büssing e Ewert (2001). Quando um funcionário troca de área de distribuição leva consigo o seu conhecimento, quem o vier substituir fica sem essa informação e pode perder oportunidades de negócio. Pontualmente, essa perda é insignificante, mas uma grande empresa de distribuição de objetos postais possui nos seus quadros várias centenas de funcionários, num cenário onde cada funcionário perde uma oportunidade de negócio, as perdas para a organização podem ser sensivelmente importantes. Num ponto de vista inverso o uso dessa ferramenta pode garantir à organização ganhos significativos.

### **3.2.3- A comunidade de práticas**

A comunidade de práticas afigura-se como uma ferramenta muito importante para resolver problemas e partilhar informação baseando-se no conhecimento tácito dos seus membros. Maries e Scarlat (2011) apelidam-na mesmo de ferramenta estratégica. Para Sveiby (2001) “a chave do sucesso não se encontra na sofisticação das ferramentas mas na instauração de um clima de colaboração e uma implicação do pessoal na utilização nas técnicas de informação”. Uma grande parte das empresas já se consciencializaram da potencialidade dessa ferramenta criando uma plataforma denominada “comunidade”, onde todos os membros da organização podem ter acesso, partilhar e informar-se em diversos serviços de apoio e lúdicos. A um nível hierárquico superior, essa ferramenta serve também para reunir em videoconferência todos os dias de modo a partilhar informação, diretivas e opiniões.

### **3.2.4- Colaboração entre vários serviços**

Para Kothani e Armstrong (2011) a transferência de conhecimento é apenas satisfatória quando existe um processo de trabalho em colaboração entre vários sectores interessados na obtenção de um resultado comum. No que diz respeito ao distribuidor, o conhecimento que os funcionários possuem do terreno é essencial para outras eventuais subsidiárias do grupo,

por exemplo uma subsidiária especializada em entrega de publicidade pode precisar do conhecimento dos funcionários especializados em entregas de encomendas para organizar uma rota eficiente em termos geográficos e pertinente em termos de distribuição. Apesar da existência de vários métodos modernos de entrega de encomendas como por exemplo o GPS, o conhecimento pessoal do terreno continua a ser o mais eficiente: um funcionário pode não conseguir uma entrega por esta ter um endereço insuficiente ou por o destinatário se encontrar ausente, o seu conhecimento ou o conhecimento partilhado dos seus colegas pode ajudar retificando a morada ou encontrando uma alternativa como por exemplo deixar a encomenda num familiar. Essa iniciativa vai permitir ao cliente receber a encomenda atempadamente e deixar uma boa imagem da empresa, quando o cliente procurará enviar um objeto, o fator de escolha não será propriamente o preço mas o sentimento de segurança e a certeza que o serviço será bem feito, a boa impressão que o cliente teve anteriormente vai o influenciar a escolher a mesma empresa de serviços. O resultado comum pretendido dos vários serviços dessa estrutura empresarial é manter o cliente com uma qualidade de serviço superior ao da concorrência. No entanto, Montazemi, Pittaway, Qahri, Saremi e Wei (2012) chamam a atenção para o facto de apesar da captura de conhecimento de uma filial para o benefício da totalidade da organização ser importante, esta torna-se muito difícil porque existem “fatores de rigidez”.

### **3.2.5- Criação de cenários**

Nas reuniões, estabelece-se um cenário fictício ou de uma situação ocorrida a algum funcionário, esta é discutida entre todos de forma a encontrar uma solução ótima para resolver o problema central do caso. Essa resolução é, em seguida, adotada por todos os funcionários como resposta a qualquer situação do género que possa vir a ocorrer no dia-a-dia do funcionário. Os cenários, como ferramenta, foram experimentados num estudo empírico numa organização australiana por Li, Wang, Kong e Zhu (2010), cujo objetivo era pôr em evidência a forma como se operava a transposição de conhecimento tácito para explícito, no entanto ficou por definir como esta ferramenta se iria integrar na gestão do conhecimento da organização.

### 3.2.6- A observação

A observação, ferramenta também apelida de *shadowing*, tem como objeto a observação diária do desempenho dos funcionários, procurando detetar comportamentos pró-ativos capazes de melhorar o desempenho ou o funcionamento da organização. Esta ferramenta é útil também para, depois de explicitada, auxiliar o desempenho dos aprendizes. A função de observar a forma de trabalhar dos funcionários incumbe aos superiores hierárquicos que tem aí uma oportunidade de melhorar o desempenho da equipa de trabalho captando o conhecimento do seus funcionários partilhando os resultados das suas observações.

### 3.2.7- O mentor

Segundo a definição de Vergara (2005, p. 36) o mentor é aquele que “ influencia, aconselha, ouve, ajuda a clarificar ideias e a fazer escolhas”. É pois, um guia. A sua tarefa consiste em “ter atuação no comportamento, estimular a reflexão, a motivação, e as pequenas e grandes decisões de seu *mentorado*, que direcionam o crescimento pessoal e profissional, além de oferecer um *feedback* objetivo e sistémico, frente aos resultados das ações e reações do *mentorado*.” (Santos, Tractenberg e Pereira, 2005).

Segundo Levek e Malschitzky (2002) “As principais atividades a serem executadas pelo *coach* são: liberar o potencial de cada indivíduo; incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento; ouvir e ensinar; compartilhar responsabilidades; orientar as pessoas e saber reter talentos”. Dametto (2007, p. 3) concluiu que “*coaching* é uma das práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilita a transferência, disseminação e compartilhamento de conhecimento”.

O mentor e o *coach* também potencializam a partilha de conhecimento e impulsionam a transformação de conhecimento tácito para explícito. Em equipas de trabalho, como as que existem em grandes empresas de distribuição esta função deve ser desempenhada pela hierarquia imediata. No entanto quando se destaca naturalmente um funcionário com características de líder, o papel da chefia intermédia será o de consciencializar essa unidade para servir de elo de transmissão do conhecimento tácito dos membros da equipa de trabalho. Esta ferramenta deve ser utilizada pelas chefias intermédias e não delegadas as pessoas estranhas ao serviço para não se perder informação devido a uma má relação entre a codificação e a descodificação da informação.

### 3.3- Diferentes níveis de intervenção da captura de conhecimento tácito

Um clima de abertura e confiança entre todos os membros da empresa é considerado por Alwis e Hartmann (2008) como necessário para que exista uma boa transmissão do conhecimento tácito. A transmissão de conhecimento tácito pode ser feita através de três canais diferentes exemplo; entre duas organizações, entre uma organização e os seus clientes; dentro da própria organização.

No que diz respeito a relação entre as empresas, Tamer Cavusgil, Calantone e Zhao (2003) desenvolveram hipóteses de transferência de conhecimento pelo intermédio das relações interempresas e da partilha de informação entre elas. A partilha das experiências e necessidades fomenta soluções e respostas ao mercado que cada uma sozinha não teria encontrado.

No que diz respeito relação com os clientes, Para Segawa e Ikawa (2012) a partilha de informação pode se uma ferramenta de reciprocidade de informação com os clientes. Esta ferramenta não serve apenas as grandes empresas ou as multinacionais, Antes, ela adapta-se também às pequenas e médias empresas como adianta Wensley, Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrión e Millán (2011). A flexibilidade das PME permite que estas se adaptam as necessidades do mercado adaptando novos conhecimentos renovando constantemente o conhecimento adquirido fruto do relacionamento com os clientes. Por seu lado, Nonaka, Takeuchi e Umemoto (1996) consideram a partilha da informação como uma ferramenta que faz parte do processo que permite capturar e incorporar o conhecimento tácito na organização.

Para Holste e Fields (2010), para que exista partilha de conhecimento tácito é necessário boa vontade e confiança. Num estudo de 2011, Kothari, Bickford, Edwards, Dobbins e Meyer (2011), chegaram à conclusão de que os funcionários que estão em permanente contacto com os clientes baseiam-se no seu dia-a-dia em conhecimento explícito mas também em conhecimento tácito que é feito de experiência e de partilha desta com os seus colegas.

No que diz relação dentro da própria empresa a partilha e discussão de ideias de maneira sistemática é uma ferramenta defendida por Solis e Ali como sendo um fator crítico de sucesso da gestão de conhecimento porque permite a colaboração entre diversos agentes duma determinada organizacional. Para Oliveira (1998, p.86) “no processo de comunicação informal pode haver muito conhecimento tácito” e deve-se entender como um veio que

“possui características que permite veicular com muito mais facilidade conhecimento tácito, devido a uma série de atributos e à própria flexibilidade do meio”.

De acordo com Ferdows (2006), o interesse deste canal reside na relação entre o nível de codificação e o rácio da adaptabilidade ao conhecimento angariado. Remetendo para a capacidade de absorção de novo conhecimento o mais rapidamente possível para dar a melhor resposta as necessidades. Bloodgood (2012) acrescenta que as relações interpessoais permitem que o conhecimento se transmita por criação de relação entre o antigo titular da função e o novo titular da função, essa conclusão é particularmente verdade entre os funcionários que trabalharam na mesma rota de distribuição, este é um ponto comum entre os diversos funcionários e serve de ponto de convergências das discussões. No entanto Bloodgood (2012) chama ainda a atenção para o facto que a quebra de rotina tem efeitos negativos sobre a partilha de conhecimento, pois pode não existir partilha e perder-se assim conhecimento. No mesmo sentido, Liebowitz et al. (2007) alertam para os preconceitos entre as gerações, que podem ter um efeito negativo sobre a transferência de conhecimento.

### **3.4- Processamento da informação**

#### **3.4.1- Nota preambular**

No coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (Choo 2003, p. 17). Carter (2012), por seu turno, considera que a consciencialização dos custos obriga a valorização os investimentos em sistemas de informação. Os dados externos adquiridos conjugados com o conhecimento explícito e tácito interno criam uma nova fonte de recursos. Em suma, a diminuição dos custos de investimento externo por intermédio da valorização do conhecimento interno.

### 3.4.2- Base de dados

Foi estudada a transferência de conhecimento baseado no tratamento de dados em vários trabalhos. Por exemplo Kothari et al. (2012) estudou o uso de base de dados no âmbito de um programa de planeamento em saúde pública. Lin, Po e Orellan (2011) estudaram essa ferramenta no âmbito da recolha e tratamento de dados em diversos armazéns respeitante aos serviços mais importantes que motivam o consumidor em fazer compras. Nas empresas de serviços postais uma aplicação informática própria pode permitir que os dados recolhidos sirvam de base para o planeamento do ano seguinte, no que diz respeito as receitas e objetivos, assim como conhecer os produtos de maior sucesso no mercado, permitindo apurar o leque da oferta. No entanto, as bases de dados não podem ficar suspensas no tempo e devem ser regularmente atualizadas. Por isso Chakraborty e Gautam (2009) afirmam que é necessário transferência de conhecimento mediante interação e socialização entre as pessoas para que se crie e se mantenham permanentemente atualizado as bases de dados. Todas as informações que os funcionários podem fornecer às chefias são as fontes da atualização das bases de dados existentes, como por exemplo a evolução do mercado de produtos mais específicos ou inovadores para perceber a sua penetração no mercado ou saber se existe novos potenciais clientes ou clientes que precisam ser relançados, apresentação de promoções, etc...

### 3.4.3- Retenção da informação

Como forma para capturar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito Austin, Dal Santo e Lee (2012) preconizam o estabelecimento e desenvolvimento de uma área especializada em angariar e gerir a informação. As chefias têm normalmente tendência a criar mapas para poder reter a informação que posteriormente lhes vai servir mais tarde; essa informação pode ser relevante para a constituição de ficheiros de clientes. O uso desta ferramenta permite, por exemplo, identificar públicos-alvo rapidamente com custo muito reduzido, por exemplo no caso de uma empresa de seguros querer contactar caçadores para apresentar um seguro de caça, o conhecimento de funcionários de empresa de distribuição postal permite constituir rapidamente um mapa de potenciais clientes e garantir ao interessado no ficheiro de clientes ganhos significativos em termos de tempo e dinheiro ultrapassando toda a fase de prospeção e adiantando-se ao resto da concorrência.

#### 3.4.4- Plataformas interativas

“Os funcionários possuem, em todos os níveis da organização, conhecimentos sobre as relações entre a empresa e o seu meio envolvente. As competências dos membros da organização aumentam graças a uma sociabilização acrescida entre eles e as estruturas externas. Essa relação deve ser capitalizada em sistemas de informação” K. E. Sveiby (2001). Cai, Zhu e Miao (2012) debruçaram-se sobre o conhecimento compartilhado utilizando um mecanismo para partilhar informação fazendo interagir as diferentes estruturas da organização. A criação de um quadro conceitual de base ontológica para um mapa de conhecimento foi um trabalho desenvolvido por Liu, Li e Liu (2011). A discussão sobre essa ferramenta focalizou-se sobre os diversos fatores que foram precisos tomar em conta para a implementação desses mapas. Essa é uma dificuldade para quem faz a criação dos mapas: como escolher os critérios e como valorizar cada um, partindo do princípio que cada organização deve ter o seu próprio mapa. Em suma cada mapa deve ser adequado a empresa em estudo, e portanto original respondendo as necessidades da mesma e a escolha e valorização de cada critério integrante no mapa.

#### 3.4.5- Mapas

No que diz respeito a transferência de conhecimento com a utilização do “*tableau de bord*” este tem uma função de ferramenta para a tomada de decisão por parte de gestores de topo da organização baseado no conhecimento tácito capturado Cassaigne (2002) e tem uma função de internalização porque partilhado na estrutura da organização permite consciencializar toda a equipa de trabalho sobre os objetivos a atingir e o que falta para os atingir.

Nas empresas especializadas em distribuição de objetos postais existe mapas que não deixam de ser um “*tableau de bord*” que está afixado de modo que seja visto por toda a equipa. Nele aparecem os vários temas que a empresa considera essencial, geralmente em verde estão escritos os resultados que estão dentro dos objetivos, em vermelho os objetivos não atingidos. Esse mapa serve de base para a classificação da equipa ao nível nacional e permite apontar os pontos fortes e fracos da equipa que são discutidos em reunião.

### 3.4.6- Novas tecnologias

Srivastava e Majumdar (2006) definiram um método de tratamento informático da informação definido por 'TKT' que é um método de captura de conhecimento tácito baseado em métodos de registo e documentação. A informação é validada por especialistas antes de ser documentada e armazenada no banco de dados de conhecimento explícito. O objetivo é servir todas as partes interessadas num determinado assunto e servir de incentivo ao estabelecimento de uma plataforma interativa de esclarecimento e respostas as dúvidas.

Para Wickramasinha e Lichtenstein (2006) as novas tecnologias são fatores de partilhas de conhecimento e por consequência são o suporte para a criação de conhecimento numa organização. Johannessen, Olaisen e Olsen (2001) desenvolveram a ideia que o uso de novas tecnologias é relevantes para o aproveitamento da transferência do conhecimento tácito. A captação do conhecimento tácito é dificilmente completa e o uso de uma única ferramenta demasiado limitativo, daí que é necessário complementar com outras ferramentas agindo em simultâneo. No mesmo sentido Maries e Scarlet (2011) enaltece as técnicas computacionais como um meio privilegiado para a captação de conhecimento e melhoramento do processo de inovação. Kothari, Bickford, Edwards, Dobbin e Meyer (2011) reconhecem que para uma ferramenta como a comunidade de práticas o apoio das novas tecnologias é fundamental. Falconer (2006) chega a mesma conclusão tomando o exemplo do *e-learning* considerando-a como muito importante para favorecer a transferência de conhecimento pelo intermédio de partilha de ideias e colaboração na aprendizagem entre as pessoas. Ali, Whiddett, Tretiakov e Hunter (2012) debruçaram-se sobre ferramentas de captação de conhecimento que envolve tecnologia informática como vídeos conferência e conexão entre empregados e especialistas. Estes autores concluem que o uso de tecnologia de informação pode ser um suporte inequívoco para captação de conhecimento tácito.

Solis e Ali (2010) consideram que a colaboração entre as diversas organizações no que diz respeito a partilha de ideias e procura de respostas passa por técnicas de informação e nomeadamente a *wiki* que é um instrumento apropriado para reunir e disponibilizar o conhecimento dos diversos elementos da organização num local virtual de fácil acesso independentemente do local ou da hora.

Lin, Chen e Qin (2009) afirmam que dentro de um processo específico, a partilha de informação por intermédio de um *blog* de gestão de conhecimento vai permitir capturar

conhecimento para que este possa ser reutilizado. O uso do *blog* já existe por parte de funcionários de determinadas empresas que tiveram a vontade de partilhar ideias, no entanto este foi criado sem o objetivo expresso de servir de meio para transferir conhecimento, mas foi um meio que correspondeu a uma necessidade latente dos carteiros. Podemos então dizer que mesmo não planejada e sem partir do topo da organização, a partilha de informação é procurada a todos os níveis da organização.

As aplicações que a *Web* pode fornecer aos mecanismos propostos com objetivo de transferir conhecimento podem abrir ainda mais o leque de possibilidades assim como aumentar a qualidade e quantidade de conhecimento tácito explicitado.

Os investigadores Jin, Yeo, Kook, Lee e Kim (2011) puseram em prática um sistema baseado na net que permite reunir e partilhar conhecimento explícito e tácito usando vários serviços, esse trabalho teve por base o modelo teórico de criação de conhecimento de SECI de Nonaka e Takeuchi (1995).

#### **4- Síntese e construção de um quadro conceptual.**

##### **4.1- Diferenciação de três grandes conjuntos de ferramentas.**

Decorrente da revisão da literatura, sobressai a existência de três grandes grupos de ferramentas de captação de conhecimento tácito.

As primeiras são apelidadas de práticas, são ferramentas baseadas nas relações entre as pessoas, como o sublinham Frank e Echeveste (2007), Marques e Simon (2007) e Che et al. (2011). Estas necessitam sobretudo de método de forma a pôr os funcionários na melhor disposição para explicitar o seu conhecimento.

As segundas são ferramentas de tecnologias informáticas, Liu, Li e Liu (2011) estudaram a sua aplicabilidade, são ferramentas assertivas mas delicadas de pôr em prática porque o seu custo exige um grande retorne e nem sempre o funcionário consegue exprimir o que sabe através dessas ferramentas.

Existe um misto entre esses dois grandes grupos de ferramentas, formas de captação de conhecimento tácito baseadas em ferramentas de ambas as partes, Johannessen, Olaisen e

Olsen (2001) e Maries e Scarlet (2011) defendem que a captação de conhecimento tácito só funciona quando várias ferramentas trabalham em simultâneo, de facto se uma empresa utiliza apenas uma ferramenta de captação de conhecimento, esta pode perder informação mas usadas em simultâneo podem diminuir o risco de perda de conhecimento. Aparece, assim, um terceiro grande conjunto de ferramentas: as que usam ferramentas técnicas e tecnologia informática em simultâneo

#### **4.2- Variáveis com influência no processo de captação de conhecimento tácito**

São quatro os fatores relevantes e condicionadores da eficácia na captação e conversão do conhecimento tácito: o tempo, a inovação, as oportunidades pontuais e a flexibilidade e adaptação.

O fator tempo é explicitado por Perrenoud (1999) como sendo um elemento perturbador na eficiência da captação do conhecimento tácito tendo a inovação como “pano de fundo”.

A inovação é, fundamentalmente, o que justifica o esforço feito para captar o conhecimento tácito. Wang (2010) chega a conclusão que na base da inovação existe o conhecimento tácito.

As oportunidades pontuais sejam de negócio ou de eficiência de procedimentos são dinamizadas pelo conhecimento tácito, Teece, Pisano e schuen (1997) falam em novas oportunidades. Estas são impulsionadoras da inovação porque uma oportunidade pontual repetida várias vezes torna-se um procedimento corrente.

A flexibilidade e a adaptação ao mercado mediante a utilização de informação proveniente do conhecimento tácito é uma variável defendida por Wensley et al. (2011). Essa variável também é fundamental porque é precursora de inovação.

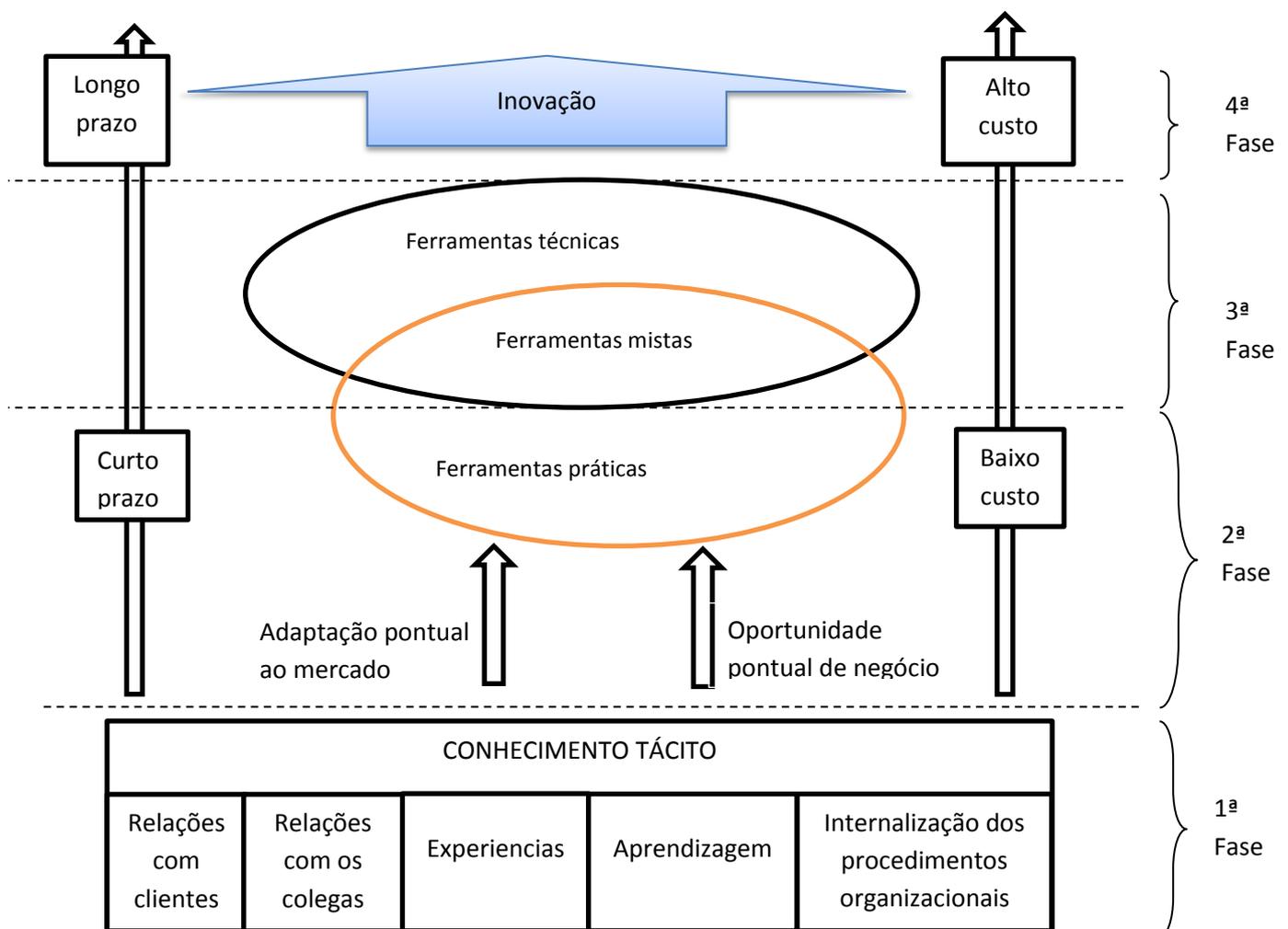
Finalmente, o fator custo influencia negativamente a captação de conhecimento tácito, logicamente quanto mais tempo se passa a captar conhecimento maior será o seu custo.

### 4.3- Construção de um quadro conceptual.

Apresentamos abaixo (figura nº 3) um quadro conceptual que procura mostrar as quatro diferentes etapas que uma organização tem no uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito desde o momento onde a informação sai do seu detentor até o aproveitamento da mesma para fins de inovação por parte da organização, isto é, a informação é inicialmente transmitida para a realização de ações pontuais que ao longo da sua repetição vão ser registadas e estudadas para se transformar num produto ou serviço inovador. Este quadro apresenta os três conjuntos de ferramentas definidos anteriormente ou seja ferramentas técnicas, ferramentas de tecnologia informática e ferramentas que são um misto da duas. Este quadro apresenta também as duas condicionantes maiores para as empresas que são o tempo e o custo.

Figura 3

Quadro conceptual



Para ilustrar o quadro sugerido, supúnhamos a aplicação do mesmo no contexto da distribuição postal. Neste contexto, e num vocabulário técnico, o dia D é o dia em que uma encomenda, por exemplo, ou qualquer outro objeto postal dá entrada num estabelecimento. O número que vem imediatamente a seguir é o número de dia que a empresa se compromete a entregar o objeto, por exemplo quando se fala de um objeto que deve ser entregue em D+3 isto significa que esse objeto tem que ser entregue nos 3 dias a seguir a sua receção.

O D+0 significaria que o objeto seria entregue no mesmo dia da sua receção, essa situação em empresas de grande dimensão é impossível porque não é possível estabelecer um devido controlo tanto ao nível de fluxos como depois para estabelecer uma traçabilidade do objeto. Em absoluto, essa situação seria possível a nível local e com uma estrutura pequena.

Num exemplo concreto vamos supor que uma empresa na zona industrial de Neiva-Viana do Castelo precisa de entregar uma encomenda num cliente seu na zona industrial de Cerveira- Viana do Castelo sendo hoje o último dia para a entrega sobre pena de perder o cliente e os futuros negócios.

Numa primeira fase o funcionário da empresa Gigante Express vai ter conhecimento da necessidade do cliente, este vai partilhar o seu conhecimento com a estrutura organizacional que vai ver uma oportunidade de fazer um negócio suplementar e de fidelizar um cliente com uma disponibilidade quase instantânea, em suma esta fase é a fase de oportunidade de negócio pontual.

Numa segunda fase, a realização do negócio é conhecida e partilhada pelos membros da equipa de trabalho de forma informal. A ocorrência fica registada em vários documentos tanto em suporte de papel como em suporte digital como guias, registos de entrega, assinaturas do remetente e do destinatário. Nesta fase a informação inicial é trabalhado por ferramentas diferentes tanto práticas como informatizadas.

Numa terceira fase, a empresa apercebe-se, por intermédio de recorte da informação digital e de mapas e dos registos anteriores, que a necessidade do cliente da zona industrial de Neiva- Viana do Castelo é partilhada por outras empresas e que graça a ela e a sua flexibilidade de resposta concretizou vários negócios pontuais.



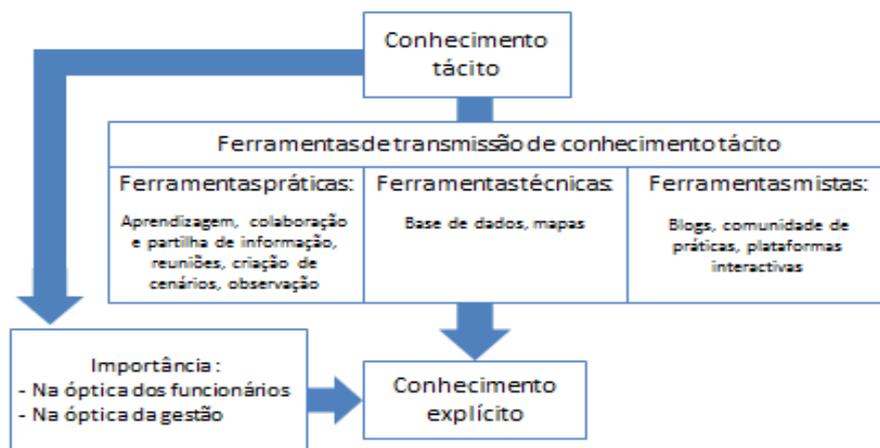
Numa quarta e última fase a empresa Gigante Express constata que a existência das várias ocorrências são um sinal forte que existe uma real necessidade a nível global e por consequência uma oportunidade não de negócio pontual mas de oferecer um produto novo e totalmente diferente do resto da concorrência: a possibilidade de entrega de produtos D+0 numa área local.

Em conclusão, o conhecimento tácito de um funcionário partilhado com a organização por uma ferramenta adequada a situação foi o disparo de um processo de negócios pontuais que, por seu lado, foi precursor da oferta de um produto inovador.

## CAPÍTULO 2: Metodologia

### 1- Modelo de investigação

Figura 4



Modelo criado a partir dos trabalhos de investigação de: Nonaka e Takeuchi (1997); K. Sveiby (2001); M. Hall (2006).

Baseado nos modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e de Sveiby (2001), e tendo como ponto de partida o trabalho de investigação de Hall (2006) que vimos anteriormente, podemos considerar que, de facto, é preciso que uma informação codificada tenha um recetor com capacidade para descodificar essa informação. No entanto a ferramenta que serve de “veio” de ligação tem também uma particular importância: o recetor da informação ou do conhecimento, apesar de ter as competências necessárias para descodificar a informação ou o conhecimento tácito, pode receber apenas parte da informação porque a ferramenta de captação não está adaptada. As ferramentas que neste caso apelidamos de veio de ligação entre o emissor do conhecimento tácito e o recetor desse conhecimento podem-se agrupar em três tipos diferentes: as ferramentas práticas que podem ser por exemplo a aprendizagem, a colaboração ou a artilha de informação, as reuniões, a observação, o storytelling ou a criação de cenários. A segunda ferramenta é chamada de técnica, estas ferramentas são essencialmente

ferramentas baseadas em técnicas informáticas como base de dados ou mapas. O terceiro tipo de ferramentas pode ser chamado de ferramentas mistas, ou seja ferramentas que usam uma base informatizada para partilhar informação e opiniões, essas ferramentas são por exemplo os blogs, comunidade de práticas ou mesmo plataformas interativas.

Este modelo também apresenta a importância de captação de conhecimento tácito tanto no ponto de vista da gestão como na ótica dos funcionários, embora com objetivos distintos. Os primeiros para tornar produtos ou funcionamentos mais eficiente, para ganhar quota de mercado ou aumentar o lucro, os segundos com objetivo específico de melhorar o seu desempenho e facilitar o seu trabalho diário.

## **2- Enquadramento conceptual**

### **2.1- O estudo de caso**

A utilização desta modalidade de pesquisa tem como objetivo poder compreender o objeto da investigação a partir da análise de um único caso ou da comparação de um número reduzido de casos. Tendo, então, uma característica unitária esta pesquisa é essencialmente qualitativa (Yin, 2009). Este estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado como procedimento de análise da realidade (Yin, 2005).

Os estudos de casos ditos “instrumentais” como este pretende ser, procuram, a partir de um caso particular, compreender uma questão mais ampla, servir de orientação para outros estudos ou mesmo de instrumento de pesquisa para futuros trabalhos. Este método é o preconizado para responder as perguntas “como” e “porquê” (Yin, 2009).

Esta pesquisa vai ser construída a volta de duas ferramentas de estudo, a primeira e a mais importante são as entrevistas. Esta ferramenta é essencial para recolher o máximo de dados do estudo que se fará por anotações durante as mesmas. Quanto a segunda ferramenta, o método da observação, este permite complementar e estruturar as entrevistas porque revela determinados aspetos do dia-a-dia da empresa que poderiam ficar esquecidos na sua preparação. Yin3 (2005:13) define estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”

## 2.2- As vantagens e desvantagens

Segundo Yin (2009) uma vantagem deste tipo de estudo é o facto de estabelecer uma interação entre o entrevistador e o entrevistado que favorece a recolha de informação e de dados que acrescenta maior qualidade ao trabalho. Outra vantagem reside no facto de se ter um conhecimento mais aprofundado da atividade dos funcionários porque o pesquisador assiste ao desenvolver da função de cada funcionário dentro da organização durante a sua presença nas instalações da empresa.

As desvantagens inerentes a este tipo de pesquisa, como referiu Yin (2009) prende-se com o facto de este fornecer pequena base para generalizações científicas ou seja pode existir o risco de extrapolação e de generalizar a partir de um ou poucos casos de estudo. De facto o especto particular que possui cada organização pode influenciar o resultar e desviar o resultado global para uma solução particular no entanto o que se procura generalizar são proposições teóricas e não proposições sobre populações (Yin, 2005). Por fim a própria natureza subjetiva deste método é uma desvantagem.

## 3- Proposições de investigação

Para realizar a investigação, esta terá que responder as questões que inicialmente nos proponham de determinar:

Numa primeira fase vai-se procurar caracterizar a empresa Gigante Express, daí que queremos saber a idade média da equipa de trabalho e o seu nível académico.

Na fase seguinte, o que se pretende saber é se existe partilha de informação dentro da organização.

Outra questão prende-se com o facto de procurar saber quais as ferramentas a organização utiliza para a captação de conhecimento.

Vamos querer saber quais são as ferramentas que os funcionários preferem utilizar

Finalmente iremos procurar saber o que os funcionários da empresa Gigante Express entendem por gestão do conhecimento, e qual o valor, eles dão a este tipo de gestão.

A criação das proposições baseou-se na revisão da literatura e no quadro conceptual que de certa forma extraiu a essência da literatura e esquematizou de forma a sobressair o que se pretendia para este trabalho. Estas proposições basearam-se também no modelo de Sveiby (2001) que cria uma relação entre a estrutura externa, a estrutura interna e as competências individuais. As relações entre as três esferas definidas por Sveiby (2001) apresentam-se como óbvias para a realização das entrevistas porque os funcionários são o elo de ligação entre o conhecimento organizacional, o conhecimento dos clientes além de possuírem eles também o seu próprio conhecimento. Assim, temos:

P1: A Gigante Express captura conhecimento tácito por intermédio de técnicas práticas (baseadas na relações humanas). Esta proposição corresponde, no quadro conceptual, entre o final da fase 1 e o início da fase 2.

P2: A Gigante Express captura conhecimento tácito por intermédio de técnicas informáticas. Esta proposição encontra-se, no quadro conceptual, no final da fase 3.

P3: A Gigante Express captura conhecimento tácito conjugando técnicas práticas e técnicas informáticas. Esta proposição encontra-se, no quadro conceptual, entre o final da fase 2 e o início da fase 3.

Juntamente com proposições anteriormente apresentadas devem-se acrescentar duas variáveis que vão interferir na escolha das ferramentas. Não devemos esquecer que vamos analisar as respostas dos funcionários e recortar com as respostas dos gestores para encontrar o ponto de equilíbrio, daí a utilização das duas variáveis.

V1: Fato tempo

V2: Fator custo

Estas variáveis evoluem de rápido e baixo custo para demorado e alto custo ao longo das diferentes fases do quadro conceptual, segundo esse quadro a primeira fase é a mais barata e a mais rápida, enquanto a quarta e última fase é a mais cara e mais longa.

## **4- Protocolo do estudo de caso**

### **4.1- Estudo de caso descritivo orientado**

Trata-se de um estudo descritivo (Yin, 2005) e orientado porque tentou-se efetuar uma descrição densa e detalhada da realidade com o objetivo de perceber que ferramentas de transmissão de conhecimento tácito são utilizadas num contexto de distribuição postal numa pequena e média empresa. Este estudo caracteriza-se por uma resposta a três perguntas fundamentais: o quê? Como? E porquê?

A captação de conhecimento tácito nas pequenas e médias empresas de distribuição postal é a resposta á pergunta “o quê”. Quanto a pergunta “como” podemos responder da seguinte forma: por intermédio de determinadas ferramentas. A última pergunta, “o porquê” tem como resposta: para criar produtos inovadores e que corresponde as necessidades do mercado e assim sobreviver num ambiente concorrencial intenso.

Portanto, é expectável que haja transmissão de conhecimento, toda a questão é de perceber, dentro do leque de ferramentas existentes e utilizadas na gestão do conhecimento, aquelas que a empresa escolhida para o estudo utiliza e perceber porquê as ferramentas escolhidas.

### **4.2- Tipo de desenho do estudo de caso**

Este estudo de caso caracteriza-se por ser um caso individual holístico. Isto é: as conclusões terão que ser vistas na sua integralidade como instrumento ou ferramenta para a generalidade dos estudos sobre pequenas e medias empresas na área de distribuição postal. Portanto as conclusões que vão ser retiradas deste estudo servirão de base para estudos futuros que abrangem as PME's desta área de atividade com condições teóricas e estruturais idênticas.

### **4.3- Seleção da unidade de análise**

A unidade de análise é representativa de uma situação longitudinal, isto é: a situação é compreender quais as ferramentas de captação de conhecimento tácito pelas pequenas organizações na área da distribuição postal. Tendo em conta que existe um grande número de potenciais unidades de análise, a escolha recaiu sobre uma em particular por diversas razões,

em primeiro lugar deve-se realçar a disponibilidade tanto da gerência da empresa como dos seus funcionários. Em segundo lugar a experiência da gestão da empresa que já exerceu a mesma função noutras organizações da concorrência foi preponderante. Deve-se referir que o fator geográfico teve a sua importância e o facto da sede da unidade de estudo se situar nas proximidades do local onde se redigiu este estudo permitiu deslocamentos com maior frequência.

A unidade de análise é a Gigante Express onde se vai procurar responder as questões de investigação. Devemos conhecer em primeiro lugar as características da empresa, o facto de ser uma PME ou uma grande empresa pode ter consequências diferentes assim como ser uma empresa jovem ou com funcionários jovens, porque as suas perspetivas e o uso de ferramentas de transmissão de conhecimento podem ser sensivelmente diferentes, por exemplo uma equipa jovem terá mais propensão as novas tecnologia do que uma equipa mais velha, por outro lado um funcionário com mais idade terá desenvolvido ferramentas específicas, estas tem tendência a serem rotineiras e portanto mais difícil de alterar o que vai obrigar a organização a se adaptar se quer captar o seu conhecimento tácito.

Para situar a unidade de análise num mercado tão competitivo como é o da correspondência postal será necessário caracterizar a sua concorrência. Teremos que considerar as empresas líderes do mercado assim como as concorrentes diretas da empresa. Tendo em conta que o mercado é constituído por um número importante de empresas e que esse número está em constante aumento, não será útil caracterizar toda a concorrência, mas fazer um apanhado das empresas mais relevantes tanto ao nível nacional e internacional como ao nível local.

#### **4.4- Fontes de evidência**

Para este estudo, as evidências articulam-se a volte de duas fontes distintas, por um lado as entrevistas e por o outro lado observação direta. As entrevistas são constituídas por perguntas abertas mas focadas e estruturadas para perceber em que medida determinadas ferramentas de captação de conhecimento tácito são mais apropriadas para a unidade de análise escolhida, e tentar perceber quais as ferramentas reais utilizadas na organização a fim de poder determinar se existe eficiência na recolha de conhecimento tácito.

A observação direta é de âmbito casual mediante as possibilidades oferecidas de poder estar dentro da estrutura da unidade em análise, ou seja o ciclo das visitas na estrutura da empresa não tinha um padrão predefinido nem eram marcadas com antecedência. As visitas repetidas do investigador permitiram habituar os intervenientes a sua presença e criar um ambiente

menos formal o que facilitou a observação porque os funcionários começaram a agir de forma mais natural deixando de o considerar um elemento externo.

#### 4.5- Âmbito das evidências

O facto de ter escolhido uma estrutura relativamente simples para fazer este estudo de caso permite obter evidência de toda a empresa, isto é, ter uma visão total sobre o uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito e sua transmissão em conhecimento explícito ou organizacional. Podemos assim considerar que este estudo de caso caracteriza-se por uma evidência de toda a empresa Gigante Express.

Figura 5

Quadro das fontes de evidência

	Funcionários	Gestão
Observação	Dias diferentes Horas diferentes	Dias diferentes Horas diferentes
Entrevistas	7 Funcionários 7 Entrevistas	2 Gestores 2 Entrevistas

#### 4.6- Princípios fundamentais da recolha de dados

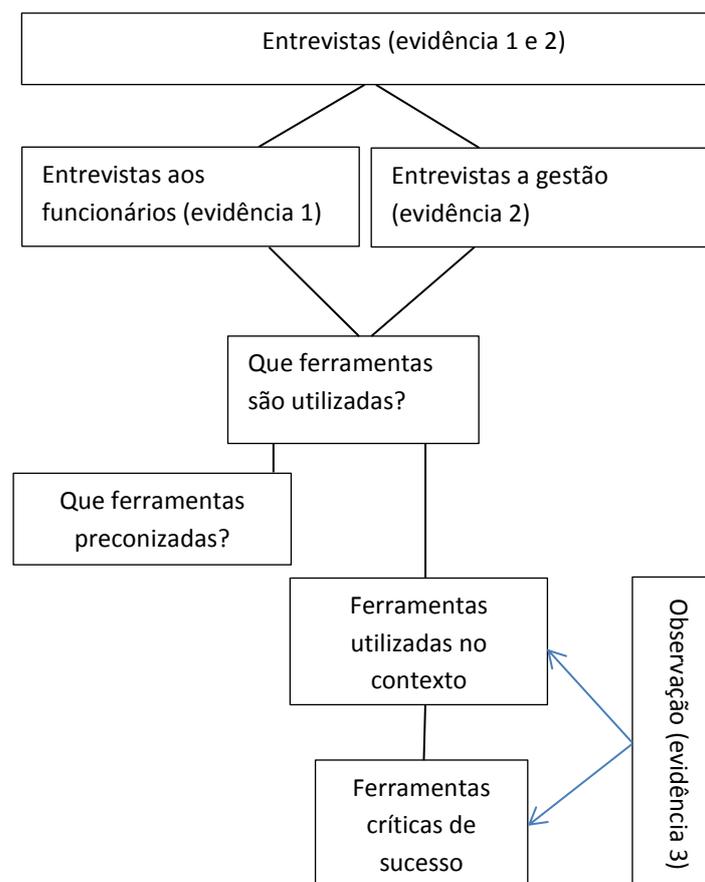
O facto de reunir duas fontes de evidência para poder ver com prismas diferentes as mesmas perguntas de investigação permite confirmar, e de certo modo reforçar, os resultados. A triangulação que se consegue limita a hipótese de existir um desvio na interpretação por parte do investigador, isto é: uma má interpretação de uma das fontes de evidência será corrigida pela segunda fonte de evidência, e no caso das duas fontes de evidência serem convergente, as conclusões saíam reforçadas.

Por outro lado o uso de uma segunda fonte de evidência permite chamar a atenção para factos que poderiam ser esquecidos ou omitidos na primeira fase de recolha de dados.

Em suma a multiplicação das fontes de evidência permite reforçar as conclusões do estudo e a qualidade do trabalho proposto.

Figura 6

Modelo de apresentação das evidências.



#### 4.7- Elaboração das questões das entrevistas

Como um dos objetivos principais é o de saber quais são as ferramentas críticas de sucesso para a transmissão de conhecimento tácito, criamos umas entrevistas específicas para os funcionários para perceber quais as suas ferramentas preferidas para comunicar o seu conhecimento e outro tipo de entrevista destinado a gerência da empresa para saber quais as ferramentas que são efetivamente utilizadas na organização.

#### 4.7.1- Elaboração das entrevistas aos funcionários

No que diz respeito às habilitações e idade, procuramos saber se a equipa de trabalho é uma equipa homogenia ou heterogenia no seu conjunto, jovem ou menos jovem, pouco qualificada, qualificada ou muito qualificada.

À pergunta: há quantos anos o entrevistado trabalha na distribuição postal, o objetivo é conhecer o nível de experiência que a equipa possui. A experiência é muito importante para acumular conhecimento tácito porque este é efeito de sucessivos acontecimentos que reforça a resposta dos funcionários. Por outro lado uma equipa sem muita experiência está muito necessitada de informação do seu meio envolvente e á aquisição de conhecimento explícito e organizacional.

Sobre a opinião que o funcionário tem sobre a importância do seu conhecimento tácito aos olhos da empresa, o que se pretende é saber se o funcionário tem consciência do valor do seu conhecimento tácito para a empresa. Se o funcionário pensa que o seu conhecimento tem valor então ele vai ter mais cuidado na transferência das suas informações e na forma como o faz, desse modo não vai descartar informações proveitosa para a organização e a percentagem do conhecimento tácito capturado será obrigatoriamente maior. Caso contrário podemos ter a certeza que muito conhecimento tácito fica por dizer e perde-se entre o emissor da informação e o recetor da informação.

Apesar de os funcionários terem consciência ou não do valor do seu conhecimento é preciso saber a frequência com que partilha as suas informações. Esta questão vem reforçar a anterior sobre a consciencialização do valor do conhecimento tácito. Outro objetivo é saber se existe partilha real da informação ou se esta é mesmo pontual. Também é pedido um exemplo que permite compreender o âmbito do conhecimento tácito partilhado para ter uma ideia objetiva e não fazer confusão com toda a informação que aparece na revisão da literatura e correr o risco de sair fora do caso concreto que é a Gigante Express.

À pergunta sobre o tipo de informação ou conhecimento que é importante partilhar, procura-se perceber se os funcionários estão apenas focalizados num tipo de informação ou conhecimento ou se tem noção que qualquer detalhe pode ser fator de diferenciação para a empresa. Por outro lado pode-se perceber se os funcionários são assertivos no tipo de conhecimento tácito que é importante para a organização ou se eles procuram partilhar todo o tipo de informação e se corre o risco de “engarramento” da informação.

No que diz respeito ao contexto onde o funcionário consegue transmitir conhecimento com mais facilidade, é fundamental perceber qual é o tipo de ferramenta mais propícia para uma transferência o mais completa possível do conhecimento tácito do funcionário. Nesta etapa o funcionário vai escolher uma ou várias ferramentas dentro dos três conjuntos predefinidos e vamos poder perceber qual o tipo de ferramentas que vai extrair do funcionário a maior quantidade de conhecimento tácito.

Essa pergunta é acompanhada por uma mais aberta na qual procura-se saber se o funcionário utiliza um método de transmissão de conhecimento tácito ainda não visto no trabalho até aqui desenvolvido.

#### **4.7.2- Elaboração das entrevistas a gestão**

As três primeiras perguntas feitas aos gestores são as mesmas que as perguntas feitas aos funcionários tendo, estas, o mesmo objetivo.

Quando se vai perguntar se a gestão da empresa Gigante Express costuma ouvir, adquirir e partilhar informação sobre assunto de trabalho ou clientes com os seus funcionários, o objetivo claro desta pergunta é perceber se realmente a gestão faz o esforço de se meter a escuta dos seus funcionários para captar o conhecimento tácito deles. Esta pergunta é acompanhada por uma sobre a frequência deste trabalho. Pede-se também um exemplo para dar um especto concreto a resposta e enriquecer a entrevista.

Criou-se uma pergunta sobre o valor que a gestão dá as informações proveniente dos funcionários. Esta pergunta serve para confirmar o nível de captação do conhecimento tácito, quanto mais a gestão está a valorizar a informação proveniente do seu funcionário, maior a quantidade de informação captada.

Vamos querer identificar pelo menos duas ferramentas utilizadas para captar conhecimento tácito, o facto de existir uma limitação de duas respostas é propositada, pretende-se que as respostas dadas sejam devidamente ponderadas para que seja enunciadas as ferramentas mais utilizadas pela gestão, esta pergunta é essencial porque vai ser recortada com a informação proveniente dos funcionários o que nos vai poder ajudar a concluir se as ferramentas mais eficientes neste estudo de caso estão a ser aplicadas.

Na continuidade da pergunta anterior vamos querer saber se existe métodos que não utiliza mas que gostava de utilizar, Esta pergunta vai fundamentalmente permitir saber se a gestão está insatisfeita com as ferramentas atuais.

Finalmente, sendo a gestão do conhecimento uma forma de gestão que ainda está nos seus primórdios em Portugal, vamos procurar saber se a gestão da empresa Gigante Express tem noção ou conhece este tipo de gestão. Isto vai nos dar informações sobre os níveis de atualização da empresa neste domínio. Poderemos também perceber se existe gestão do conhecimento planeado ou se o uso deste tipo de gestão existe mas de forma natural devido as exigências do mercado.

#### **4.8- Avaliação da qualidade do estudo**

Nesta parte, teremos que saber tirar as ilações necessárias acerca do âmbito do estudo, isto é, se a captação de conhecimento tácito é relevante para o negócio da distribuição postal em geral e para a Gigante Express em particular. Quando nos referimos ao facto de ser relevante, queremos dizer se a captação de conhecimento tácito permite oferecer novos produtos ao mercado e se permite de certa forma um acréscimo de lucro.

## CAPÍTULO 3: Análise dos resultados.

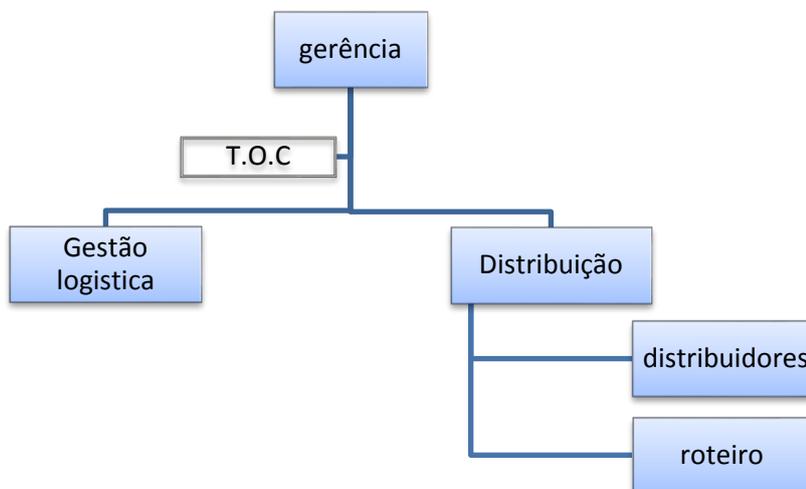
### 1- A Gigante Express e o seu meio concorrencial

#### 1.1- Origem e estrutura da empresa

A empresa Gigante Express foi constituída em Novembro de 2008, por Miguel Eduardo Barbedo Pinto Manso Gigante, a sua forma jurídica é unipessoal por quotas. O seu organigrama está apresentado a seguir.

Figura 7

Organigrama da empresa Gigante Express



A gerência tem como papel principal o planeamento estratégico, à delineação de objetivos e sua monitorização, à gestão de recursos humanos.

É entendido por Gestão Logística toda a área que diz respeito a conquista e gestão de clientes, à planificação das operações e das rotas de distribuição em função dos recursos disponíveis e objetivos traçados.

O departamento da Distribuição terá sob sua alçada a gestão diária da distribuição e rotas inerentes a recolha e expedição de objetos.

Tendo em conta a reduzida estrutura da empresa, esta considerou preferível subcontratar o serviço contabilístico para evitar um peso suplementar na estrutura organizacional que não fizesse parte do negócio propriamente dito.

### **1.2- Âmbito do negócio**

A Gigante Express posiciona-se voluntariamente numa ótica de business to business procurando prestar o seu serviço principalmente a empresas de grande volumetria, nomeadamente entidades produtivas. O objetivo é inserir-se num processo de ciclo produtivo de forma a criar uma “rotina” e por consequência fidelizar os clientes.

A Gigante Express desenvolveu a sua atividade em parceria com a empresa Envália, o que lhe permitiu beneficiar de uma zona de atuação garantida e de um ficheiro de clientes. A zona de atuação consiste do distrito de Viana do Castelo e conselhos de Vila do Conde, Póvoa de Varzim e Barcelos sendo a Gigante Express representante legal da Envália. Além do serviço de entregas postais que variam segundo as necessidades diárias dos remetentes e dos destinatários das encomendas, a empresa possui uma “rota” ou seja um percurso diário predefinido com dias e paragens de recolha e entrega de objetos fixos, essa “rota” desenvolve-se entre Viana do Castelo e Torres Vedras. Outra parte do negócio da Gigante Express prende-se com o desenvolvimento do mesmo serviço de recolha e entregas de encomendas a partir de uma carteira própria criada a partir da sua estrutura. Esta parte do negócio é a mais interessante porque a parceria serve para a empresa Gigante Express se estabilizar enquanto a segunda parte do negócio é aquela que vai permitir a empresa se desenvolver, personalizar o seu serviço, deixar a sua marca e ganhar quota de mercado, a Gestão do Conhecimento insere-se perfeitamente nesta perspetiva.

### **1.3- Concorrência**

O mercado da entrega de encomendas urgentes está extremamente dividido, com uma série de grandes ou mesmo mega empresas que abastecem todo o mercado nacional e internacional com procedimentos uniformes e rígidos e uma proliferação de pequenas

empresas que funcionam a nível local extremamente flexíveis e com grande capacidade de adaptação.

Dentro das empresas consideradas grandes podemos citar:

- CTT express: é uma filial da empresa CTT correios de Portugal SA, esta empresa beneficia em Portugal de um grande prestígio devido ao valor da marca da empresa mãe e do know-how dos funcionários que passaram duma empresa para a outra quando da sua criação. No estrangeiro trabalha em parceria com empresas criadas pelos CTT correios de Portugal SA como a tourline express em Espanha ou a Corre em Moçambique.

- Chronopost: É uma filial do grupo francês La Poste, que tem como objetivo o despacho expresso de correspondências, documentos e objetos a nível nacional (em França) e a nível internacional. A Chronopost é o parceiro privilegiado por parte de empresas locais, que querem beneficiar de encomendas expresso no território nacional e para mais de 220 países. A empresa foi criada em 1985, com objetivo de fazer face à forte concorrência de empresas americanas em território francês. Inicialmente criada com o nome SFMI (Société Française de Messagerie Internationale). Em Portugal a empresa tem cerca de 660 colaboradores e 350 veículos, com agências em Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Porto, Torres Novas, Vila Real, Viseu, Funchal e Ponta Delgada.

- DHL: É uma empresa, sediada em Bona e pertencente ao grupo alemão Deutsche Post World Net, que opera nas áreas do transporte expresso de documentos e correspondências, bem como, na área da logística contratual tendo sido fundada em 1969. Na sua rede global incorpora cerca de 6 500 escritórios e mais de 120 000 destinos espalhados por mais de 220 países. A DHL domina o mercado internacional com aproximadamente 1.5 bilião de envios por ano.

- UPS: United Parcel Service, mais conhecida por UPS, é a maior empresa de logística do mundo, distribuindo diariamente mais 14 milhões de encomendas em mais de 200 países. A sua sede é em Atlanta, Geórgia, Estados Unidos da América. Como a maior empresa do mundo em transporte expresso e entrega de pacotes, também são um fornecedor líder em transporte especializado, logística, capital e serviços de e-commerce. Diariamente gerem o fluxo de bens, fundos e informações em mais de 200 países e territórios no mundo inteiro.

- FedEx: Ou FedEx Corporation é uma empresa estado-unidense de transporte expresso de correspondências, documentos e objetos oferecendo ainda vários serviços de logística. Com sede em Memphis, Tennessee, Estados Unidos, é a 2ª maior empresa de transporte aéreo mundial - atrás somente da DHL. Dispõe de aproximadamente 650 aviões (grande parte pequenas aeronaves para atender o mercado norte-americano), 44.000 viaturas e 280.000 colaboradores, o que permite o trânsito de mais de 8 milhões de remessas por dia.

- Seur: Assume-se esta empresa como a principal concorrente direta da Gigante Express porque se dirige ao mesmo segmento de mercado dentro dos mesmos parâmetros. Esta entidade iniciou a sua atividade em 1942, tendo-se assumido a partir desta data como uma empresa de transportes “urgentes”. A SEUR posiciona-se como líder, consolidando a sua expansão em Espanha e Portugal nos anos 80, altura em que atinge as 85 franquias das que hoje se compõe. Atualmente, fatura cerca de 665 milhões de euros, dispondo de mais de 8.000 profissionais que tornam possível a manutenção da liderança, reunindo cerca de 1.300.000 clientes.

- TNT: conta com cerca de 45.000 pessoas especializadas, espalhadas por mais de 200 países. Em Portugal desde 1995, detêm uma equipa de profissionais com cerca de 240 colaboradores, espalhados por todo o país. Atualmente com 5 armazéns (*Depôts*) (Lisboa, Porto, Coimbra, Faro e Évora) apresentam uma rede de transportes aéreos e rodoviários que trabalha a nível nacional e internacional.

- Urbanos: Esta organização tem tido um desenvolvimento notável, ao ponto de ter feito uma proposta de compra quando o governo ponderou a oferta pública de venda dos CTT. Aparece ultimamente com muita frequência em Viana do Castelo o que significa um aumento crescente de quota de mercado.

No que diz respeito a empresas de âmbito local, em Viana do Castelo a gigante Express identificou duas organizações que podem ser definidas por concorrentes diretas, estas são a Nacex e a MRW. No entanto existe um número crescente de empresas que aparecem no mercado atraídas pela potencialidade do mercado de forma que é muito difícil e pouco útil cartorial las.

#### **1.4- Ilações e relações da importância da gestão do conhecimento**

Para um serviço igual um cliente tem tendência a privilegiar uma marca conceituada e conhecida que lhe garante, *a priori*, maior conforto e segurança. Nestas circunstâncias uma PME deve-se manter um passo a frente para sobreviver relativamente a suas concorrentes. Portanto a empresa Gigante Express está na obrigação de reagir rapidamente ao mercado e a suas necessidades. O fator preço, apesar de ter sempre a sua importância, deixou de ser fator exclusivo de escolha quando se procura um prestador de serviço, neste contexto a gestão de conhecimento torna-se como a ferramenta mais útil para permitir as empresas saber quais os novos critérios de escolha por parte dos clientes. Uma empresa bem informada das necessidades do mercado e consciente das suas forças, isto é reforçando-se com o conhecimento tácito dos seus funcionários, estará bem mais preparada para oferecer produtos inovadores e personalizados e por consequência, preparada para enfrentar a concorrência.

## **2- Resultados**

### **2.1- Resultados da caracterização da empresa**

#### **2.1.1- Resultados das entrevistas aos funcionários**

À primeira pergunta referente a habilitação literária conclui-se que todos os funcionários possuem habilitações literárias ao nível do 12º ano de escolaridade. Essas habilitações têm várias origens desde áreas técnicas a áreas mais gerais.

À segunda pergunta referente à idade, esta é maioritariamente dividida entre as fchas etárias dos 24/ 29 anos e as fchas seguintes. Devemos ter em consideração que apesar de ser uma estrutura reduzida 80 % dos funcionários tem menos de 40 anos.

À última pergunta da caracterização da empresa, 60% Dos funcionários têm uma experiência na distribuição postal inferior a 5 anos enquanto o resto da equipa tem uma experiência inferior a 10 anos. No entanto devemos não esquecer que a equipa é relativamente jovem.

#### **2.1.2- Resultados das entrevistas à gestão**

Às três perguntas conclui-se o seguinte: A gerência possui Habilitações Literárias ao nível do 12º de escolaridade e da licenciatura. Os gestores da empresa Gigante Express estão numa faixa etária inferior a 40 anos. Portanto podemos considerar que a equipa de gestão da empresa é jovem. A experiência na área da distribuição postal é relevante porque encontra-se entre os 6/ 10 anos para um dos gestores e 11/ 15 anos para o outro gestor.

## **2.2- Resultados sobre transmissão de conhecimento**

### **2.2.1- Resultados das entrevistas aos funcionários**

Nesta parte da entrevista fez-se três perguntas:

- Segundo sua opinião, que valor tem aos olhos da sua empresa, uma informação detida pelo funcionário que pode influenciar positivamente os métodos de trabalho e torna-los mais eficientes ou sobre uma informação capaz de criar uma oportunidade de negócio?
- Costuma transmitir informações ou partilhar alguma da sua experiência com a sua chefia?
- Costuma transmitir informações ou partilhar alguma da sua experiência entre colegas?

Às quais obteve-se as seguintes ilações: segunda a opinião de todos os funcionários a empresa considera relevante ou mesmo muito relevante a informação detida por eles porque sentem o interesse da estrutura organizacional na procura das suas informações. Os funcionários partilham entre si a informação com frequência, principalmente ocorrências diárias, factos de certo modo extraordinários ou situações que saem da rotina que advém do contacto com os clientes, não sendo essas ocorrências regulares mas dependentes de circunstâncias não mesuráveis é difícil quantificar a frequência dessa partilha. Entre os funcionários e a sua gestão a partilha de informação ocorre em média uma vez por mês, esse resultado por ser explicada pela associação que os funcionários fazem entre partilha de informação e a reunião mensal. Em algumas circunstâncias a partilha não parte de quem detém a informação mas de quem procura a informação, ou seja um colega que procura tirar alguma dúvida sobre a distribuição ou algum cliente e pergunta ao seu colega informação que lhe vai permitir ter um desempenho de maior eficiência.

Quando se pediu para exemplificar, os resultados foram os seguintes:

### **2.2.1.1- Em benefício da empresa**

- Informação sobre os clientes: “ transmitir o que o cliente pensa da empresa e transmitir informações relativas a dados dados da entrega”.
- Prospeção de potenciais clientes ou clientes insatisfeitos com os seus prestadores de serviços atuais: “Identificar clientes ou possíveis clientes partilhando com os colegas, identificar clientes e novos serviços que podem ser angariados”.
- Sugestão proveniente dos clientes: “por vezes surgem opiniões que podem ser importantes por causa de alguma experiência anterior da parte deles”.

### **2.2.1.2 Em benefício dos funcionários**

- Evitar que se repita erros: “por vezes surgem situações e se as mesmas forem partilhadas entre todos pode levar a que essas mesmas situações não se voltem a repetir por um outro elemento”.
- Partilha de ideias: “costumamos partilhar ideias entre colegas para saber se podem ser aceites a saber a suas opiniões”. “ Durante a rota vamos falando entre nós e mantemo-nos em contato toda a viagem falando sobre temas como a carga, ao horário, se existe atrasos por exemplo”.

### **2.2.2- Resultados das entrevistas à gestão**

Às perguntas feitas a gestão nesta fase foram as seguintes:

- Costuma ouvir, adquirir e partilhar informação sobre assuntos relacionados com o trabalho ou os clientes da organização com os seus funcionários? Em que medida?

A resposta da gestão permitiu saber que esta tem por hábito partilhar informação e opiniões entre os membros das equipas de trabalho e ela mesmo, sobre assuntos de trabalho e sobre os clientes e mesmo sobre a relação entre os funcionários e entre os funcionários e os clientes.

Existe também uma partilha frequente porque é da vontade da própria gerência de estabelecer essa forma de diálogo e de partilhar informação. Segundo a equipa gestora essa partilha se faz em média uma vez por semana, existe neste caso uma diferença com a resposta dada pela equipa operacional, esse hiato pode se explicar pelo simples fato de que os gestores estão a capturar conhecimento tácito e os funcionários estão a partilhar o seu conhecimento tácito sem ter a noção que realmente o estão a fazer.

Os exemplos dados pela Gestão foram os seguintes:

- Perguntar se existe potenciais clientes, informar sobre empresas com grandes volumes de negócio que possa estar interessada num novo operador, esse trabalho vai permitir constituir um ficheiro de clientes que será posteriormente prospetado. “Prestar atenção às pessoas, tecnologias, culturas e empresas”.
- Captação de informação quando se faz entregas em novas empresas de forma a ter um *feedback* sobre o mercado: empresas de distribuição com quem costumam trabalhar, quantidade e volume das mercadorias, pessoas, contactos.
- Saber se algum funcionário foi abordado por um potencial cliente, conseguir o contacto para posteriormente relançar o cliente.

## **2.3- Resultados sobre as ferramentas**

### **2.3.1- Resultados das entrevistas aos funcionários**

A primeira pergunta feita nesta fase da entrevista foi a seguinte: em que contexto consegue transmitir as suas informações, conhecimento do terreno ou experiência com maior facilidade?

- Quando é acompanhado por um colega.
- Durante convívios entre colegas de trabalho em reuniões informais.
- Mediante preenchimento de mapas e modelos.
- Quando ocorrem reuniões formais.

- Durante períodos de trabalho como por exemplo carga e descarga de mercadorias.

Dentro do leque de ferramentas citadas, as que aparecem com mais frequência são as reuniões formais e informais. Excetuando um caso todas as ferramentas são ferramentas técnicas. Apenas uma (mapas) faz parte do grupo das ferramentas de tecnologias informáticas.

Quando se perguntou se existe algum método de partilha de informação com a sua chefia ou os seus colegas ainda não referido posteriormente que gostava de ver utilizado, em todos os casos não ocorre a nenhum funcionário a necessidade de utilizar outro tipo de ferramenta de transmissão de conhecimento tácito.

### **2.3.2- Resultados das entrevistas à gestão**

Quando questionado sobre o valor que dá à informação proveniente dos funcionários que pode incidir sobre a forma de trabalhar ou sobre uma oportunidade de negócio, A gestão considera que o valor transmitido pelos funcionários tem um valor muito relevante.

Perguntou-se também quais são os principais métodos que costuma utilizar para captar a informação proveniente dos funcionários, as respostas foram as seguintes:

- Narração de casos, conversa nas reuniões.
- Criar ambiente de partilha de experiencia em moldes informais.
- Acompanhamento.

No entanto a narração de casos, conversa, reuniões assim como o acompanhamento são as ferramentas que para a gestão tem mais relevo.

Procuramos saber se existe algum método não disponível que a gestão da empresa gostaria de utilizar e em nenhum caso esta tencionou alterar ou utilizar outras ferramentas de captação de conhecimento tácito.

Para perceber com mais afinco se a aplicação de gestão do conhecimento era um ato pensado ou se era apenas uma reação instintiva ao mercado perguntamos se já tinha ouvido falar de Gestão do Conhecimento. A noção de Gestão de conhecimento era já conhecida da gestão da Gigante Express antes da elaboração deste estudo de caso. A explicação pode se encontrar no nível da qualificação da equipa da gestão, assim como na idade desta equipa: uma equipa jovem tem tendência a procurar informação sobre métodos mais modernos de gestão.

No seguimento da pergunta anterior perguntamos a opinião da gestão sobre Gestão do Conhecimento, esta é considerada uma grande mais-valia para as empresas, pois é uma ferramenta fidedigna com baixo custo, proactiva. Gerir bem e prestar atenção às pessoas, tecnologias, cultura e empresas. A Gestão do Conhecimento deve ser adotada no dia-a-dia tanto a nível pessoal como profissional.

Numa outra reunião resultante do acompanhamento do estudo de caso mas fora do contexto da entrevista, a gestão deu grande ênfase à forma e às ferramentas com que estava a aplicar a gestão do conhecimento na empresa, os resultados convincentes estavam aliados a um custo muito baixo e a uma rápida interpretação. De facto para esta empresa os custos inerentes a aplicações de ferramentas mais elaboradas e com grande investimento financeiro não poderia ser facilmente suportado. A velocidade de tratamento da informação também é um fator decisivo, especialmente nesta área de atividade.

#### 2.4- Ilações

Ao fazer a análise das diferentes entrevistas e principalmente as entrevistas a gestão da empresa Gigante Express ficou vincado que esta empresa tem pleno conhecimento do que é a Gestão do Conhecimento. Aliás é uma verdadeira vontade da empresa querer interiorizar a importância desse tipo de Gestão isso aparece evidente quando dizem “ a Gestão do Conhecimento deve ser Adotada no dia-a-dia tanto a nível pessoal como profissional.”

A noção de conhecimento tácito na sua definição etimológica podia não ser do conhecimento da Gestão da empresa Gigante Express, mas garantidamente esta pratica captação de conhecimento tácito. É prática generalizada procurar feedback do que se passa no mercado nomeadamente com os seus clientes pelo intermédio dos seus funcionários. Portanto existe captação de Conhecimento Tácito mesmo que não tenha sido uma decisão premeditada mas forçada pelas vicissitudes do mercado, a empresa viu essa ferramenta como opção natural para sobreviver num mercado altamente concorrencial e conseguir produtos que lhe permitia diferenciação face ao resto dos *players* do mercado.

As ferramentas utilizadas são exclusivamente práticas, nomeadamente:

- Narrações de casos, conversa em reuniões.

- Partilha de experiência ou informação em moldes informais.
- Acompanhamento.

Estas são consideradas pela gestão como fidedignas, proactivas, e de baixo custo. Isso significa que a empresa tem a preocupação de criar uma boa relação de partilha com os seus funcionários mas sem nunca esquecer a noção de custo. E encontraram nestas ferramentas a fórmula ideal que alia eficiência na recolha da informação e na contenção de custo. Ao seja encontraram a forma mais eficiente de captar conhecimento dentro dos seus limites e dentro das suas necessidades.

No lado dos funcionários, as ferramentas que são mais críticas de sucesso são sensivelmente as mesmas, existe uma forte tendência para transmitir informações em moldes informais que seja em reuniões, convívio e mesmo no acompanhamento. No entanto uma ferramenta citada por eles e que não é utilizada é o uso de mapas. Podemos dizer que existe uma grande convergência entre as ferramentas que os funcionários consideram ser as ideais para que eles consigam transmitir da melhor forma o seu conhecimento e as ferramentas utilizadas pela Gestão da empresa.

Sem dúvida que a aplicação destas ferramentas de captação de conhecimento foi importante para ganhar novos clientes e aumentar os lucros. Não existe uma contabilidade específica para contabilizar os ganhos com origem na captação de conhecimento tácito, no entanto os inúmeros exemplos de oportunidades de negócios ou de angariações de clientes são indícios de que os resultados foram positivamente influenciados pelo uso de ferramentas de captação de Conhecimento Tácito.

Deve ser assinalado que existe uma ferramenta citada pelos funcionários como capaz de ser muito útil para transmitir conhecimento tácito que não é utilizada pela empresa que é o preenchimento de mapas. Isso pode pressupor que nem toda a informação embebida no funcionário é transmitida à organização. Apesar disso podemos considerar que existe uma estrutura de captação de Conhecimento Tácito eficiente na empresa Gigante Express cuja uma das razões pode passar pela constituição das equipas. A equipa dos funcionários é uma equipa muito qualificada com todos os seus elementos com Habilitações ao nível do 12º ano de escolaridade, é uma equipa jovem e portanto receptiva ao seu meio envolvente, em face disso a equipa gestora também é jovem e muito qualificada, essa aproximação de “género” permite mais compreensão de ambas as partes e maior facilidade de relacionamento. No que diz



respeito a experiência, ambas as equipas possuem experiência suficiente para entender o mercado. Apesar de a gestão possuir mais experiência a todos os níveis, a equipa de funcionários possui experiência já significativa no serviço da distribuição e da relação com os clientes.

## CONCLUSÃO

Os objetivos deste trabalho eram perceber como se estrutura as ferramentas de captação de Conhecimento tácito numa organização local de distribuição postal. A importância desta investigação prende-se com o facto de que se queremos que haja uma boa transmissão de Conhecimento deve-se escolher uma ferramenta que permita uma transmissão eficiente da mesma, sobre pena de perder informação valiosa para a organização. Para tal estruturou-se um estudo de caso a volta da empresa Gigante Express, empresa distribuidora de encomendas postais, onde se efetuou entrevistas específicas aos funcionários e outras específicas a gestão, assim como se utilizou o método da observação para compreender o funcionamento e a relação entre os funcionários desta empresa.

A evidência analisada revelou-se favorável às proposições construídas. Assim, na primeira proposição a Gigante Express captura conhecimento tácito por intermédio de técnicas práticas (baseadas na relações humanas), aliás a empresa utiliza exclusivamente ferramentas práticas de captura de conhecimento.

Quanto a segunda proposição: a Gigante Express captura conhecimento tácito por intermédio de técnicas informáticas, podemos afirmar que a empresa não usa ferramentas informáticas com objetivo de capturar Conhecimento Tácito.

A terceira proposição: A Gigante Express captura conhecimento tácito conjugando técnicas práticas e técnicas informáticas. Podemos concluir que apesar de não utilizar técnicas informáticas para a captação de Conhecimento Tácito, as ferramentas informáticas são importantes para registar situações pontuais que ocorrem de forma não planeada. E não sendo utilizadas para transmissão de Conhecimento essas ferramentas acabam por ser uteis para a “memória coletiva” da organização.

As variáveis tempo e custo intervém na escolha das ferramentas como fatores de decisão quanto as ferramentas que vão ser aplicadas. Uma ferramenta que demora muito tempo para ser aplicada e com resultados a médio/longo prazo vai ser descartada porque a necessidade de uma estrutura como a Gigante Express de reagir ao mercado assim o vai exigir. No mesmo sentido a fator custo é preponderante na escolha da ferramenta e a tendência será

procurar uma alternativa igualmente fiável com um custo mais reduzido. Daí uma tendência para explorar as técnicas práticas de captação de Conhecimento Tácito.

Esta investigação demonstra que a necessidade de ter uma boa prática de Gestão de Conhecimento não se limita as grandes estruturas mas que as PME's também são sedentes deste tipo de Gestão embora em alguns aspetos sobre forma implícita, e que a captação de Conhecimento Tácito é uma necessidade de diferenciação e preocupação provocada pelo próprio mercado.

Em termos teóricos a definição de ferramentas *standard* são limitadas pela natureza original de quem compõem cada organização.

As implicações práticas incidem sobre a forma como uma determinada organização escolhe as ferramentas que deve aplicar para capturar Conhecimento Tácito. Ou seja, o Conhecimento Tácito sendo inicialmente propriedade de uma única pessoa, a organização não pode escolher a ferramenta que vai aplicar baseado em critérios teóricos, mas deve escolher a ferramenta mais adequada a essa pessoa, portanto a escolha da ferramenta que se deve utilizar não deve ser escolhida de uma forma hierárquica de cima para baixo mas ao contrário, a organização deve perceber qual é a ferramenta crítica de sucesso para obter a informação na sua totalidade.

A limitação deste trabalho prende-se em primeiro lugar pelo próprio carater do estudo de caso, o estudo foi feito numa pequena organização no norte de Portugal, portanto no futuro seria interessante estudar várias estruturas semelhantes em vários ponto do país de forma a poder comparar e confirmar os resultados e retirar uma conclusão geral a todo o país.

Outra limitação prende-se a estrutura da empresa e o fato de existir estruturas muito diversas no mercado da distribuição de objetos postais. No futuro deve-se pensar em estudar empresas com estruturas diferente de forma a comparar os resultados duma empresa com um organigrama simples e outras com estruturas médias e complexas como por exemplo a CTT expresso ou a DHL.

Finalmente, e tendo em conta a disponibilidade e predisposição dos funcionários da Gigante Express para o uso de ferramentas técnicas, podemos encarar a possibilidade de implementação de uma ferramenta técnica como a criação de mapas para uso exclusivo de captação de conhecimento tácito e assim estudar os resultados obtidos.

## BIBLIOGRAFIA

Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management: Re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit Knowledge *Information Research*, 8 (1), 12 p.

Ali, N., Whiddett, D., Tretiakov, A., Hunter, I. (2012). The use of information technologies for knowledge sharing by secondary healthcare organisations in New Zealand *International Journal of Medical Informatics*, 81 (7), pp. 500-506.

Alwis, R S; Hartmann, E, (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss: 1, pp.133 – 147.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Austin, M.J., Dal Santo, T.S., Lee, C. (2012). Building Organizational Supports for Research-Minded Practitioners *Journal of Evidence-Based Social Work*, 9 (1-2), pp. 174-211.

Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.

Bhardwaj Meeta, Monin, John. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 72 – 85.

Bloodgood, J.M. (2012). Organizational routine breach response and knowledge management *Business Process Management Journal*, 18 (3), pp. 376-399.

Bloodgood, J.M., Chilton, M.A. (2012). Performance implications of matching adaption and innovation cognitive style with explicit and tacit knowledge resources *Knowledge Management Research and Practice*, 10 (2), pp. 106-117.

Cai, S., Zhu, W., Miao, Z. (2012). Achieving supply chain agility through inter-organization knowledge sharing: A research-in-progress 9th International Conference on Service Systems and Service Management - Proceedings of ICSSSM'12, art. no. 6252355, pp. 829-834.

Carter, D. (2012). Gaining additional value from secondary data resources: Using existing internal data and knowledge to create new company-centric resources *Business Information Review*, 29 (3), pp. 148-156.

Carvalho, G. M. R.; Tavares, M. S. (2003). *Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Cassaigne, N. (2002). The dashboard: A knowledge conversion tool IEEE International Engineering Management Conference, 1, pp. 292-297.

Chakraborty, B., Gautam, M. (2009). A personnel centric knowledge management system *Communications in Computer and Information Science*, 40, pp. 263-272.

Chena, G.-L.a , Wu, W.-C.c , Ling, W.-Y.b , Yang, S.-C.c , Tang, S.-M.a (2011). Explicit knowledge and tacit knowledge sharing International Conference on Management and Service Science, MASS 2011, art. no. 5998951.

Choo, Chun Wei. (2003) *A organização do conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* / Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha, São Paulo: Editora Senac. São Paulo.

Cong, H.-B., Weng, H.-Y. (2011). The research on "explicit of tacit knowledge" in the industrial cluster based on knowledge management *International Conference on Computer Science and Service System*, CSSS 2011 - Proceedings, art. no. 5974862, pp. 886-889.

Cruz, N.M., Pérez, V.M., Cantero, C.T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), pp. 478-490.

Dametto, André. (2007). A importância do *coaching* para a gestão do conhecimento nas organizações. Disponível em: <http://www.andredametto.com.br//artigos//>

Davenport, Thomas e Prusak, Laurence (1998). Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual, Rio de Janeiro; Campus.

Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, Volume 15:1: 50-64.

Evans, C. (2003). Managing for knowledge HR's strategic role. London: Butterworth Heinemann.

Falconer, L. (2006). Organizational learning, tacit information, and e-learning: A review *Learning Organization*, 13 (2), pp. 140-151.

Ferdows, K. (2006). Transfer of changing production know-how *Production and Operations Management*, 15 (1), pp. 1-9.

Frank, A. G; Echeveste, M. E. (2007). Mecanismos de transferência de conhecimento entre projetos de desenvolvimento de produtos: um estudo exploratório da literatura, VII SEPROSUL- Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana, UDELAR, Salto, Uruguay.

Fu, H., Duan, W. (2010). On conversion and management of tacit knowledge in EKM based on the incentive mechanism-buildings International Conference on Management and Service Science, MASS 2010, art. no. 5577064.

Gummesson, Evert. (1999). Total relationship marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hall, Matthew. (2006). Knowledge management and the limits of knowledge codification, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 117 – 126.

Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of knowledge Management*, 12(1), 16.

Henderson, J. C.; Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16.

Herbig, B.a , Büssing, A.bd , Ewert, T.c (2001). The role of tacit knowledge in the work context of nursing *Journal of Advanced Nursing*, 34 (5), pp. 687-695.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25 (1/2), 182-202.

Holste, J.S.a , Fields, D.b (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), pp. 128-140.

Hope, J. & Hope, T. (1997). *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Harvard Business School Press, Boston.

Hubert, S. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14.

Isoe, Y.a , Nakatani, Y.b (2011). Agricultural knowledge transfer based on experience from failures Proceedings of the IADIS Int. Conf. ICT, Society and Human Beings 2011, Proceedings of the IADIS International Conference e-Democracy, Equity and Social Justice 2011, Part of the IADIS, MCCSIS 2011, pp. 263-266.

Jin, H., Yeo, I.Y., Kook, Y.-G., Lee, B.-H., Kim, J. (2011). information system to support knowledge creation *Communications in Computer and Information Science*, 173 CCIS (PART 1), pp. 576-579.

Johannessen, J.-A., Olaisen, J., Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it *International Journal of Information Management*, 21 (1), pp. 3-20.



Kaplan, Robert S.; Norton, David P.(1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kikoski, C., & Kikoski, J. (2004). *The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations*. Greenwood Publishing Group.

Kivrak, S.a , Arslan, G.a , Dikmen, I.b , Birgonul, M.T.b (2008). Capturing knowledge in construction projects: Knowledge platform for contractors *Journal of Management in Engineering*, 24 (2), pp. 87-95.

Kothari, A.a , Armstrong, R.b (2011). Community-based knowledge translation: Unexplored opportunities *Implementation Science*, 6 (1), art. no. 59.

Kothari, A.a , Rudman, D.a , Dobbins, M.b , Rouse, M.c , Sibbald, S.a , Edwards, N.d (2012). The use of tacit and explicit knowledge in public health: A qualitative study *Implementation Science*, 7 (1), art. no. 20.

Kothari, A.R.ab , Bickford, J.J.a , Edwards, N.c , Dobbins, M.J.d , Meyer, M.e (2011). Uncovering tacit knowledge: A pilot study to broaden the concept of knowledge in knowledge translation *BMC. Health Services Research*, 11, art. no. 198.

Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

Krogstie, B.a , Krogstie, J.a , Maiden, N.b , Lockerbie, J.b , Wessel, D.c , Knipfer, K.c (2012). Collaborative modelling of reflection to inform the development and evaluation of work-based learning Technologies - ACM International Conference Proceeding Series, art. no. 1.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Levek, Andréa; Malschitzky, Nancy. (2002). Liderança. IN: Gestão do Capital Humano. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. (Coleção Gestão Empresarial, v. 5) p. 36-38.

Li, S., Wang, H., Kong, Y., Zhu, K. (2010). Conducting anecdote circles in organizations Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010, 1, art. no. 5694358, pp. 96-99.

Liebowitz, J.a , Ayyavoo, N.a , Nguyen, H.a , Carran, D.b , Simien, J.c (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations *Industrial Management and Data Systems*, 107 (8), pp. 1123-1153.

Lin, F.-R.a , Po, R.-W.b , Orellan, C.V.C.b (2011). Mining purchasing decision rules from service encounter data of retail chain stores *Information Systems and e-Business Management*, 9 (2), pp. 193-221.

Lin, P., Chen, F., Qin, H. (2009). Research of blog based knowledge management system of architectural design companies - 2nd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, KAM 2009, 2, art. no. 5361979, pp. 319-322.

Liu, P.a , Li, X.a , Liu, K.b (2011). A conceptual framework for ontology-based expertise knowledge map - International Conference on Computer Science and Service System, CSSS 2011 - Proceedings, art. no. 5975058, pp. 1905-1908.

Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Volume 29: 4: 164-178.

Maries, I., Scarlat, E. (2011). *Enhancing the computational collective intelligence within communities of practice using trust and reputation models* Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 6560, pp. 74-95.

Marqués, Daniel Palacios, Simón Fernando José Garrigós, (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 143 – 156.

Ming-Ten Tsai, Kuo-Wei Lee, (2006). A study of knowledge internalization: from the perspective of learning cycle theory, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 57 – 71.

Montazemi, A.R.a , Pittaway, J.J.a , Qahri Saremi, H.a , Wei, Y.b, (2012). Factors of stickiness in transfers of know-how between MNC units *Journal of Strategic Information Systems*, 21 (1), pp. 31-57.

Monteiro, Samuel e Cardoso, Leonor, (2008). Impacto(s) da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento em organizações industriais. *Comport. Organ. Gest.* [online]. vol.14, n.2, pp. 193-209. ISSN 0872-9662.

Nonaka, Ikujiro , (1991). The knowledge creating company, *Harvard Business Review* 69 (6 Nov-Dec): 96–104.

Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* Vol 40, No.3 Spring.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *the knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Nonaka, I.a , Takeuchi, H.a , Umemoto, K.b (1996). A theory of organizational knowledge creation *International Journal of Technology Management*, 11 (7-8), pp. 833-845.

Okuda, T. (2007). A new transforming method from tacit knowledge to explicit knowledge by using humanoid robot for verbalization - IEEE International Professional Communication Conference, art. no. 4464049.

Oliveira, V. P. (1998). *Uma informação tácita ou o aspecto tácito nos processos de geração e transferência de informação na Ciência e no Sufismo*. Tese de Doutoramento em Ciência da Informação. CNPq/IBICT-UFRJ/ECO, Rio de Janeiro.

Polanyi, M. (1966). *the tacit dimension*. Doubleday and Company, inc. Garden City, New York.

Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*, Artmed Editora.

Quinn, J. B. et alii, (1997). *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*, The Free Press, New York, NY.

Santos, E. O; Tractenberg, L; Pereira, M. (2005). Competências para docência online: implicações para formação inicial e contínua de professores tutores do FGV online - Congresso Internacional de Educação a Distância, ABED, Florianópolis.

Segawa, Y., Ikawa, Y. (2012). Tacit knowledge transfer through co-activation: A case study of design and support by an electronics manufacturing service firm. *Technology Management for Emerging Technologies*, PICMET'12, art. no. 6304062, pp. 412-418.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and the practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

Shannak, R.O.a , Masa'deh, R.M.T.a , Al-Zu'bi, Z.M.F.b , Obeidat, B.Y.b , Alshurideh,, M.c , Altamony, H.d (2012). A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. *European Journal of Social Sciences*, 32 (4), pp. 520-532.

Sigala, M., Chalkiti, K. (2007). Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: Preliminary findings from Greek hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5-6), pp. 456-483.



Solis, C., Ali, N. (2010). A Spatial Hypertext Wiki for knowledge management - International Symposium on Collaborative Technologies and Systems, CTS 2010, art. no. 5478505, pp. 225-234.

Srivastava, B.B., Majumdar, D. (2006). Tapping into organizational knowledge. *InTech*, 53 (4), pp. 61-62.

Sveiby, Karl-Erik. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital* 2.4 pp. 344-358.

Tamer Cavusgil, S.a , Calantone, R.J.a , Zhao, Y.b (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (1), pp. 6-21.

Teece, D (1998). capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40(3), 55-78.

Teece, D; Pisano, G; Shuen, (1997). A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Tiwana, A. (2000). The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and Crm Applications. *Prentice Hall PTR*.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital= Competence x Commitment. *Sloan Management Review, Winter*, 39(2), 15-26.

Wang, Z.a , Wang, N.b (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39 (10), pp. 8899-8908.

Wensley, A.K.P.a , Cegarra-Navarro, J.G.b , Cepeda-Carrión, G.c , Millán, A.G.L.c (2011). How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and



exploiting knowledge in an open-mindedness context. *International Journal of Manpower*, 32 (1), pp. 132-150.

Whyte, G., Classen, S. (2012). Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), pp. 950-962.

Wickramasinghe, N.a , Lichtenstein, S.b (2006). Supporting knowledge creation with e-mail *International Journal of Innovation and Learning*, 3 (4), pp. 416-426.

Yang, K.-W.a , Huh, S.-Y.b (2007). Intelligent search for experts using Fuzzy Abstraction Hierarchy in knowledge management systems. *Journal of Database Management*, 18 (3), pp. 48-68.

Yang, W., Ye, G. (2011). An investigation into the externalization of knowledge creation in an organization - International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5881456, pp. 90-92.

Yang, Z.ab , Zhang, S.-S. (2009). a Reflections on the stages and features of knowledge transfer process Proceedings - International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5303314.

Yin, R (2009). *Case Study Research. Design and Methods* Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed. pp. 240



ANEXOS

## Guião das entrevistas

### **1- Perfil de entrevistado:**

Dois perfis dentro da mesma organização: os funcionários e a gerência

### **2- Propósito: tema, objectivos e dimensão:**

O tema incide sobre formas como o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito.

O objectivo é perceber se existe transferência de conhecimento tácito numa PME e se sim quais as ferramentas que são utilizadas.

A dimensão é a totalidade da empresa, isto é sete pessoas.

### **3- Meio de comunicação: oral**

### **4- Espaço: sala**

### **5- Momento: ao fim da tarde**

### **6- Discriminação dos itens**

#### **- Elaboração das perguntas**

As perguntas vão ser elaboradas em 3 fases:

Caracterização da equipa

Saber se existe gestão do conhecimento na empresa

Saber em que moldes se estrutura a transferência de conhecimento tácito

#### **- Formulação das perguntas**

Caracterização da equipa de trabalho:

Habilitações

Idade

Há quantos anos está a trabalhar na área da distribuição postal

Existência da gestão do conhecimento na estrutura da empresa:

Valor, aos olhos da empresa, das informações detidas pelo funcionário

Saber se o funcionário costuma partilhar a sua informação

Conhecer a relevância da informação proveniente dos funcionários (direccionado para a gestão)

Que valor é que dá as informações proveniente dos funcionários (direccionado para a gestão) procurar exemplos.

Para a gestão, procurar saber se conhece verdadeiramente o que representa a gestão do conhecimento, e conhecer a sua opinião sobre este tipo de gestão

Conhecer os moldes da transferência de conhecimento tácito

Contexto da transmissão do conhecimento tácito

Contexto de transmissão mais favoráveis

Existência de alguma ferramenta mais adequada ao caracter do funcionário

#### **- Adequar as perguntas com vocabulário simples**

Para as perguntas serem claras, tendo em conta que o objecto de estudo pode ser complexo para pessoas que possivelmente nunca ouviram falar de gestão do conhecimento, é preciso utilizar um vocabulário simples de modo a retirar a maior informação possível.

#### **- Estabelecer o número de perguntas e ordenar**

Para os funcionários, 10 perguntas:

1º- Habilitações?

2º- Idade?

3º- A quantos anos trabalha na distribuição postal?

4º- Segundo a sua opinião, que valor tem aos olhos da sua empresa, uma informação detida pelo funcionário que pode influenciar positivamente os métodos de trabalho e torna-lo mais eficiente ou sobre uma informação capaz de criar uma oportunidade de negócio?

5º- Costuma transmitir informações ou partilhar alguma da sua experiência com a sua chefia?

6º- Costuma transmitir informações ou partilhar alguma da sua experiência entre colegas?

7º- Pode dar um exemplo?

8º- Que tipo de informação, conhecimento ou experiência, acha que são importantes partilhar com a sua empresa ou com os seus colegas para um melhor desempenho profissional?

9º- Em que contexto consegue transmitir as suas informações, conhecimentos do terreno ou experiência com maior facilidade?

10º- Existe algum método de partilha da sua informação com a chefia ou os seus colegas ainda não referido posteriormente que gostava de ver utilizado?

Para a gestão, 10 perguntas:

1º- Habilitações?

2º- Idade?

3º- A quantos anos trabalha na distribuição postal?

4º- Costuma ouvir, adquirir e partilhar informação sobre assuntos relacionados com o trabalho ou clientes da organização com os seus funcionários?

5º- Em caso de resposta positiva pode dar um exemplo?

6º- Qual é o valor que dá há informação proveniente dos funcionários que pode incidir sobre a forma de trabalhar ou sobre uma oportunidade de negócio?

7º- Quais são os principais métodos que costuma utilizar para captar a informação proveniente dos seus funcionários?

8º- Existe algum método não disponível que gostaria de utilizar?

9º- Já tinha ouvido falar de gestão do conhecimento?

10º- Qual é a sua opinião sobre gestão do conhecimento?

## **7- Explicar a entrevista**

### **O que se pretende**

O objectivo é um estudo académico. A gestão do conhecimento é uma área de gestão moderna que permite ao gestor adquirir informação proveniente dos seus clientes e dos seus funcionários, analisa-la e permitir a organização dar uma resposta adequada as necessidades do mercado oferecendo um serviço personalizado com objectivo de se tornar eficiente e aumentar a sua quota de mercado

### **Assegurar confidencialidade**

Esclarecer e explicitar que a entrevista é anónima e preenche todos os requisitos da confidencialidade

### **Ressaltar a necessidade da colaboração do entrevistado**

Os funcionários podem ser um vector importante de captação e de transferência de informação relevante para garantir a empresa uma melhoria contínua da sua qualidade de serviço e eficiência. Para verificar esse propósito segue-se uma serie de questões para medir o valor e a quantidade de fluxo de informação proveniente do funcionário. A sua colaboração é essencial para o resultado desta investigação.

## **8- Ambiente da entrevista**

## **Ambiente**

Encontro numa sala, com porta fechada e silêncio total.

## **Distância audível**

O entrevistador e o entrevistado devem estar assentados frente a frente numa mesa, para que o entrevistador ouça todas as respostas sem perder qualquer informação que possa ser relevante para a investigação. Deve-se ter em conta uma apresentação das questões oralmente e por escrito em simultâneo para o entrevistado com maior propensão à memória fotográfica ter uma representação efectiva da mesma.

## **Verificar privacidade**

Deve-se verificar se realmente a porta da sala está fechada de modo a ter certeza da privacidade da entrevista e poder oferecer algum conforto ao entrevistado

Apresentação das questões oralmente e por escrito

## **9- Gestão do tempo**

Por respeito à vontade da gestão da empresa, as entrevistas não devem demorar mais de 20 minutos tendo em conta que estas se efectuam dentro do horário laboral, e que os imperativos da função da empresa obrigam a um *timing* apertado.

## **10- Apresentação gráfica**