

Martinho André Cerqueira de Oliveira

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

Universidade Fernando Pessoa

Ponte de Lima, 2013



Martinho André Cerqueira de Oliveira

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

Universidade Fernando Pessoa

Ponte de Lima, 2013

Martinho André Cerqueira de Oliveira

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Projecto de graduação apresentado à  
Universidade Fernando Pessoa como parte  
integrante dos requisitos para obtenção do  
grau de Mestrado em Ciências Empresariais,  
sob a orientação do Professor Doutor Luís  
Borges Gouveia.

## Sumário

MARTINHO ANDRÉ CERQUEIRA DE OLIVEIRA: O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional. Um Exemplo Nacional.

(Sob a orientação do Professor Doutor Luís Borges Gouveia)

Nas empresas a competitividade é cada vez maior e tem sido intensificada ao longo dos anos, as transformações que ocorrem rapidamente em todo sector empresarial e o número de concorrentes no mercado são factores que levam as empresas a procurarem novas fontes de vantagem competitiva. As novas estruturas empresariais e práticas de organização do trabalho, terão como objectivos, superar os limites da inovação, da aprendizagem e da criação de novo conhecimento. Deste modo as práticas de Gestão do Conhecimento podem ser definitivamente uma vantagem competitiva para as empresas. Ao criar uma cultura baseada no Conhecimento inicia-se a definição de uma orientação estratégica e uma Gestão de topo, Gestão que será apoiada no recurso ao digital. A quantidade de informação com que diariamente as empresas lidam torna-se uma dificuldade, para isso as ferramentas informáticas tornam-se importantes para a Gestão das Empresas. A Web e a sua evolução são factores que facilitam que as empresas se tornem mais colaborativas e com maior assertividade na procura de informação, relevante para o seu sucesso. O recurso à Web 3.0 vai permitir que as pessoas e as máquinas se liguem, evoluam, partilhem e usem o conhecimento numa escala sem precedentes e de novas formas que tornam a experiência da Internet melhor. Possibilita que decisões de negócios sejam fundamentadas em mais e melhores dados gerados por sistemas inteligentes. O presente estudo visa compreender de que forma as tecnologias e a sua utilização poderá ter impacto na Gestão do Conhecimento nas empresas. Para isso foi utilizado o *Grounded Theory* para a pesquisa de dados e o trabalho realizado neste contexto permite perceber que no futuro poderá ser a Web e o Digital que farão a maior parte do trabalho no campo da Gestão do Conhecimento.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento, Colaboração, Web, Web 3.0, Empresa, Gestão

**Abstract**

MARTINHO ANDRÉ CERQUEIRA DE OLIVEIRA: The use of Technology in Knowledge Management. The focus on Web.

(Supervised by Professor Doutor Luís Borges Gouveia)

In companies competitiveness is increasing and has been enhanced over the years, the changes that occur rapidly across the business sector and the numbers of competitors in the market are factors that lead companies to search for new sources of competitive advantage. The new business structures and practices of work organization have as objectives, overcome the limits of innovation, learning and creating new knowledge. For that the practice of Knowledge Management can definitely be a competitive advantage for companies. With the creation of a Knowledge-Based culture begins the definition of a strategic orientation and top management, management that will be supported in the digital resource. The amount of information that companies deal daily becomes a difficulty for the companies, for that computer tools become important for the Management of Enterprises. The Web and its evolution are factors that make it easier for businesses become more collaborative and more assertive in seeking information relevant to success. The use of Web 3.0 will allow people and machines to connect, evolve, share and use knowledge on an unprecedented scale and new ways to make the Internet experience better. Business decisions are based on more and better data generated by intelligent systems. This study aims to understand how the technologies and their use may have an impact on knowledge management in Enterprises. For this we used the Grounded Theory for the research data, and the work done in this context allows us to understand that in the future could be the Web and Digital that will make the most of the work in the field of Knowledge Management.

Keywords: Knowledge Management, Collaboration, Web, Web 3.0, Company, Manage.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

**Dedicatórias**

À minha Mãe.

## **Agradecimentos**

O meu primeiro agradecimento vai para a minha Mãe que sempre me ajudou durante todos os anos de estudo e vida Profissional, serão poucas as linhas deste documento para descrever o quanto lhe estou agradecido pela paciência que disponibilizou, se houve alguém que ao meu lado andou para eu aqui chegar esse alguém foi a minha Mãe.

De seguida não me poderei esquecer de todos os incentivos que a minha Namorada me deu, a ajuda e empenho que colocou para que desistir nunca fosse uma palavra a presente no meu dia-a-dia.

O meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Luís Borges Gouveia, que sempre me incentivou e se mostrou disponível para a colaboração e ajuda na realização desta Tese.

O meu agradecimento também a todos os entrevistados que disponibilizaram o seu precioso tempo para a realização das entrevistas.

O meu agradecimento também á Cristina que sempre me incentivou para a realização desta Tese.

Por fim tenho que agradecer a todos os meus amigos que lá estiveram, estão e estarão em todos os momentos da minha vida.

## ÍNDICE

Sumário.....	v
Abstract.....	vi
Dedicatórias .....	vii
Agradecimentos .....	viii
ÍNDICE.....	ix
Índice de Imagens .....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Abreviaturas.....	xiv
CAPITULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução .....	1
1.2 Contexto de Estudo.....	2
1.3 Objectivos em Estudo .....	3
1.3.1 A Questão em estudo.....	4
1.4 Estrutura.....	4
CAPITULO II – A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS.....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Vantagem Competitiva .....	6
2.3 Introdução de Conhecimento nas Empresas .....	8
2.4 A Inovação para a Gestão de Competências.....	10
2.5 A Colaboração, Partilha e Procura de informação na Gestão do Conhecimento das Empresas.....	11
2.6 Enterprise 2.0 .....	13

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

2.7	Resumo do Capítulo.....	14
CAPITULO III – AS NOVAS FERRAMENTAS INFORMÁTICAS NAS EMPRESAS .....		16
3.1	Introdução .....	16
3.2	Ferramentas informáticas nas Empresas .....	19
3.3	A importância da Intranet nas Empresas .....	23
3.4	A Transição de Web 2.0 para Web 3.0 .....	24
3.5	Redes sociais dentro das empresas .....	27
3.6	Resumo do Capítulo.....	29
CAPITULO IV – METODOLOGIA.....		31
4.1	Introdução .....	31
4.2	Abordagem metodológica.....	32
4.3	Amostra.....	35
4.4	Processo de recolha de dados.....	39
4.5	Resumo do Capítulo.....	57
CAPITULO V – ANÁLISE DE RESULTADOS .....		59
5.1	Introdução .....	59
5.2	Percepções sobre a Gestão de Competências dentro da empresa .....	61
5.3	Percepção sobre ferramentas informáticas e os benefícios para as empresas.....	65
5.4	Percepções sobre a evolução da Web .....	71
5.5	Resumo do Capítulo.....	75
CAPITULO VI – CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO .....		78
6.1	Conclusões .....	78
6.2	Trabalho Futuro .....	80
Bibliografia.....		81
ANEXOS.....		93

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Anexo A – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO .....	94
Anexo B – PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM PROJECTO DE MESTRADO .....	96
Anexo C – GUIÃO DE ENTREVISTA 1 .....	97
Anexo D – GUIÃO DE ENTREVISTA 2 .....	98
Anexo E – GUIÃO DE ENTREVISTA 3 .....	99
Anexo F – GUIÃO DE ENTREVISTA 4 .....	100
Anexo G – TABELA DE APOIO PARA AS ENTREVISTAS.....	101

**Índice de Imagens**

Figura 1 – Software de Gestão SAP (Manross, 2008).....20

Figura 2 – Ferramenta de Reuniões *online*.....22

Figura 3 – Evolução da Web ao Longo do Tempo (Doriano, 2008). ....24

Figura 4 – Grounded Theory .....39

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

**Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Comparação entre Web 2.0 e 3.0.....26

## **Abreviaturas**

ERP – Enterprise Resource Planning

WWDB - World Wide Database

WWW – World Wide Web

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## **CAPITULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Introdução**

Nos últimos anos surgiu um novo contexto de globalização dos mercados e de intensa evolução tecnológica. Assim as antigas fontes de vantagem competitiva das empresas, representadas por activos físicos e financeiros, fizeram com que estes factores não sejam uma diferença sustentável no tempo, pois estes activos estão acessíveis a todas as empresas no mercado.

A Gestão do Conhecimento tem sido alvo de estudo, tanto por académicos como por empresários, a partir do momento em que ambos se aperceberam da importância do conhecimento enquanto força motriz da inovação e vantagem competitiva (Dayan & Evans, 2006).

A Gestão do Conhecimento, através dos seus métodos e ferramentas, tem despertado a atenção das empresas, que acreditam ser uma oportunidade para implementar sistemas de apoio à gestão, criação de conhecimento, partilha de informação e gestão de processos. Apesar da convergência de opiniões quanto à validade, interesse e relevância da Gestão do Conhecimento para a inovação, devido ao seu carácter recente, ainda não existe uma opinião global formada.

Desta forma, com o crescimento do interesse por parte das Organizações em relação à Gestão do Conhecimento, é observada uma proliferação de projectos associados a este tipo de gestão (Moussa, 2009).

Neste contexto de mudança, as organizações adoptam novos modelos organizacionais, proliferando os modelos de Gestão do Conhecimento (Nonaka, I. & Toyama, R., 2005).

A necessidade de inovar de forma permanente e contínua requer uma abordagem planeada do sistema de Gestão do Conhecimento que permita a criação de novo conhecimento nos vários domínios (Popadiuk & Choo, 2006).

O uso das tecnologias de informação tornou-se indispensável para a evolução económica e social da sociedade do conhecimento em que nos tornamos. Assim um dos factores sociais a ter em conta é a possibilidade de acesso a todos os recursos disponíveis, incluindo os disponibilizados na Web (Gouveia e Gaio, 2004)

## **1.2 Contexto de Estudo**

No contexto actual da sociedade do conhecimento, a importância de saber gerir o conhecimento é crucial. No entanto, existem diversos desafios associados com a prática de Gestão do Conhecimento.

Para as empresas, no actual contexto de grandes pressões ao nível económico, financeiro e social, o tempo e esforço para serem competitivas e aumentarem a sua produtividade exige mudanças nas atitudes dos seus recursos humanos e novas ferramentas que permitam lidar com o excesso de informação, com o digital e com a crescente dinâmica de mercados e produtos.

Neste contexto, construir uma Vantagem Competitiva é um dos pontos mais importantes para a evolução sustentável das empresas, a função da Gestão do Conhecimento pode contribuir de forma eficaz para a criação de um mecanismo que armazene e consiga utilizar de forma controlada e eficaz essa informação, a evolução da Web será um factor importante para as organizações, mas para que esse factor seja uma vantagem competitiva para as empresas é necessário que se consigam adaptar a nova realidade desta tecnologia.

Assim, parece ser com recurso à Web e ao digital que as empresas podem constituir novas oportunidades de lidar com estes desafios. Neste contexto importa realizar o

levantamento de como é que as empresas no contexto nacional procedem e que serviços adoptam.

Nos últimos anos, as empresas conseguiram melhorar as suas vantagens competitivas e por consequência os níveis de produtividade através do uso de novas tecnologias, a grande adesão ao computador leva a uma natural evolução das ferramentas de software utilizadas por estas. Assim nas empresas a principal ferramenta utilizada no dia-a-dia será a Internet/Intranet que com ela trouxe um novo modelo de trabalho onde funcionários conseguem conversar com vários clientes, fornecedores ou colegas de trabalho ao mesmo tempo.

A Web como ferramenta da Internet/Intranet teve uma evolução enorme desde o seu primeiro passo como Web 1.0, de seguida veio a Web 2.0 e será a Web 3.0 que se seguirá a estas duas. Cada uma delas construída sobre as características da anterior e somando novas funcionalidades.

Presente em todas as tecnologias Web estará a Gestão do Conhecimento que evolui à medida que estas tecnologias evoluem e será factor determinante na Gestão de recursos e do actual conhecimento e no crescimento das empresas, mas para isso é necessário que estas aprendam a integrar os dados internos e externos para impulsionar a inovação.

### **1.3 Objectivos em Estudo**

Compreender os comportamentos dos utilizadores empresariais face à utilização das ferramentas informáticas e mais especificamente da Web;

Verificar no contexto de um estudo empírico, como é feita a Gestão do Conhecimento num contexto de uma empresa em território Nacional.

### **1.3.1 A Questão em estudo**

Com base nos objectivos apresentados para o trabalho é possível formular uma questão que o motiva: Como é suportada a prática de Gestão do Conhecimento num exemplo de uma empresa em território Nacional.

### **1.4 Estrutura**

A estrutura do documento é definida por cinco capítulos:

No primeiro capítulo serão abordadas as práticas de Gestão do Conhecimento com foco nas vantagens competitivas das empresas, de como o conhecimento é introduzido nas empresas e alguns dos pontos mais importantes na Gestão do Conhecimento, por fim é apresentado o conceito de *Enterprise 2.0*.

O segundo capítulo explicará quais as ferramentas usadas nas empresas, bem como a sua evolução e importância. Este inicia-se com a revisão de algumas ferramentas informáticas, de seguida é abordado o tema da Intranet (e o seu contributo no papel das empresas) e, por fim, verifica-se a forma de como a Web poderá evoluir e com ela trazer as redes sociais para o interior das empresas.

A abordagem metodológica será o terceiro capítulo e aqui será explicado o porquê do uso da *Grounded Theory* como metodologia para este estudo.

De seguida será feita a análise de dados recolhidos através da *Grounded Theory*, que será dividida entre a Gestão de Competências, as Vantagens da utilização das Ferramentas informáticas nas empresas, a evolução da Web e como esta será importante no seio das empresas.

Finalmente será feita a conclusão e verificação dos objectivos propostos do trabalho e será também feita uma proposta de trabalhos futuros.

## **CAPITULO II – A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS**

### **2.1 Introdução**

A gestão pode ser tomada como um processo de decisão, baseada num conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que pretendem garantir a realização da missão da empresa. Com a crescente importância da Gestão do Conhecimento, as empresas começam a alterar as estratégias e devido a estes factores levam as empresas cada vez mais a perceber que a competição se dá, principalmente, pelo talento dos seus recursos humanos

A Gestão do Conhecimento baseia-se numa combinação única de estratégias, papéis, processos e ferramentas que, em conjunto e de forma combinada, tiram proveito do capital intelectual de uma qualquer organização para que esta atinja, ou ultrapasse os objectivos traçados (Saint-Onge e Wallace, 2003)

Gerir conhecimento, pode ter muita tecnologia envolvida ou não, mas as tecnologias sozinhas não são suficientes para criar um sistema de Gestão do Conhecimento.

Para que um sistema de Gestão do Conhecimento esteja completo é necessário: ciência da informação, comunicação interpessoal, aprendizagem organizacional, ciências cognitivas, motivação, formação e análise de processos de negócios, logo possuindo um carácter marcadamente multidisciplinar. Assim qualquer investimento monetário na área de conhecimento será um investimento e, com certeza, os resultados possuem um alto potencial de serem favoráveis e permitem um retorno para a empresa.

A tecnologia então será um ponto a que as empresas não poderão fugir, mas são os recursos humanos que, estão a fazer a diferença, até porque os avanços tecnológicos dependem destes, bem como a exploração do tecnológico e a criação de vantagens e diferenciação decorrentes do seu uso.

O principal desafio consiste em estimular a produção de conhecimento novo, a sua aprendizagem e a sua gestão. O desenvolvimento de capacidades, a inovação, as capacidades tecnológicas da organização e os serviços prestados aos clientes, em vez da gestão dos recursos físicos, constituem a chave do sucesso para grande parte das empresas, de indústrias e de países (Quinn, Baruch e Zein, 2002).

## **2.2 Vantagem Competitiva**

A estratégia empresarial é um padrão de decisões de uma empresa que acaba por determinar objectivos, propósitos, metas, políticas e os planos para atingir as metas. A estratégia define ainda os negócios em que a empresa vai actuar e a natureza económica e não económica das suas acções e contribuições, bem como, o relacionamento com os accionistas, funcionários, consumidores e comunidades (Andrews, 1987). Posto isto, será o objectivo da maioria das estratégias de negócios atingir e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (2008) define que a principal missão de um gestor é entender e enfrentar com sucesso a concorrência, mas esse conceito é muitas vezes limitado aos concorrentes directos existentes e à sua permanência, em certo nível predefinido. Num contexto mais globalizado, o ambiente é bem mais complexo.

Quando uma empresa sustenta lucros que excedam a média da indústria, ela possui uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Isto ocorre quando a empresa consegue oferecer e entregar os mesmos benefícios que os concorrentes a custos inferiores, ou benefícios superiores aos dos seus concorrentes. Assim, a vantagem competitiva possibilita que a empresa crie mais valor aos seus clientes e maior lucro para ela (Porter 1985).

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente utilizada por nenhum outro concorrente, seja ele existente ou potencial. Já na vantagem competitiva sustentável, os concorrentes não conseguem obter os mesmos benefícios dessa estratégia (Barney, 1991).

Nas empresas a competitividade é cada vez mais intensa ao longo dos anos, as transformações que ocorrem rapidamente em todo mundo e o número de concorrentes inseridos no mercado são factores que levam as empresas a procurarem novas fontes de vantagem competitiva.

Existem duas linhas de pensamento sobre o conceito de competitividade. Na primeira a competitividade é vista como desempenho, onde é expressa na participação do mercado e alcançada por uma empresa em determinado mercado num certo tempo. A outra linha de pensamento trata a competitividade como eficiência. Para esta linha de pensamento a competitividade é relacionada com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento (Ferraz, 1997).

Numa estratégia de vantagem competitiva a empresa necessita observar vários factores importantes para o seu desenvolvimento. A influência dos fornecedores, a organização interna da empresa, os canais de distribuição e o comprador são agentes importantes para o desenvolvimento de uma estratégia de vantagem competitiva. Estes elementos compõem o chamado sistema de valores onde cada um destes agentes influencia no desempenho geral da organização.

A obtenção da vantagem competitiva depende da observação de toda a cadeia de valores desde os fornecedores até aos compradores. A empresa não pode apenas analisar a sua cadeia de valores individualmente, sendo que as cadeias de valores dos outros elementos podem influenciar significativamente a organização para a obtenção de vantagem competitiva (Porter, 1992).

É no conhecimento presente nas pessoas que residem as oportunidades das empresas sobreviverem no mercado e a implementação da Gestão do Conhecimento é o que vai diferenciar cada vez mais a competitividade entre as empresas. A sustentabilidade depende do conhecimento que estas criam e mobilizam no ambiente empresarial. Com o uso de ferramentas apropriadas será possível gerir o conhecimento dentro da empresa e organizá-lo, proporcionando um ambiente favorável à criação, partilha e disseminação tornando efectivos os processos de gestão e tomada de decisão.

### **2.3 Introdução de Conhecimento nas Empresas**

O conhecimento resulta do processamento e interpretação individual da informação, baseado nas crenças, nas experiências, nas habilidades e nas competências do seu portador, dependente e influenciado pelo contexto e criado tendo em vista o cumprimento de um determinado propósito (Pita, 2009).

A introdução de novo conhecimento nas empresas será muito importante para que esta se mantenha dentro do mercado e não se deixe levar pela desactualização, assim serão fundamentais dois pontos: os planos de formação adequados à realidade da empresa e um processo eficaz e controlado de recrutamento de novos talentos.

Em relação à criação do conhecimento, uma das mais tradicionais abordagens é aquela que trata de desenvolvimento de novos produtos (Takeuchi e Nonaka, 1995), onde o aumento do ritmo da mudança tecnológica tem vindo a realizar uma pressão significativa nas empresas para aumentarem a velocidade na qual estas desenvolvem e aplicam conhecimento.

As empresas precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade por aprender, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade na convivência e o sentido de urgência que o mundo actual nos imprime (Sorio, 2007).

Nonaka (1991) aponta que o princípio atrás da inovação contínua e bem-sucedida de muitas organizações japonesas é a habilidade para criar e administrar o conhecimento.

Assim, podemos dizer que os recursos humanos terão um papel muito importante para a sustentabilidade da empresa visto ser este o departamento responsável pelo recrutamento de pessoas.

Peretti (1997) diz-nos que face aos desafios económicos, sociais e tecnológicos dos anos 90, a qualidade da gestão dos Recursos Humanos é um factor chave e essencial para o sucesso.

O recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo a ter sempre um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas. Assim, o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. Simplificando, o recrutamento é um processo de procurar empregados (Lodi, 1992).

A selecção e o recrutamento podem ser tomados como um sistema que visa atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humanos. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante é quem toma a decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento é quem escolhe os meios, recrutamento interno, externo ou misto no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos (Chiavenato, 2008).

O segundo factor importante para as empresas será o processo de formação contínua, nas empresas, que trará aos seus colaboradores novas e importantes ferramentas e apetências para a realização das suas funções.

Peretti (1997) assume que a formação tem 2 objectivos principais (dando ênfase à adaptabilidade e à mudança):

- Permitir adaptar os colaboradores às mudanças estruturais e de condições de trabalhos, provindos da evolução tecnológica e do contexto económico;
  
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações necessárias a realizar, para assegurar o desenvolvimento da empresa.

As empresas formam os trabalhadores para aumentar a produtividade e a produção, enquanto os trabalhadores recebem a formação para beneficiar de futuros aumentos nos ganhos provenientes destes aumentos de produtividade (Becker, 1964).

Zwick (2002) estudou o efeito da formação na produtividade das empresas Alemãs e constatou que os cursos de formação internos e externos têm um impacto positivo elevado na produtividade, enquanto a participação em seminários não afecta a produtividade.

#### **2.4 A Inovação para a Gestão de Competências**

As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho terão como objectivos superar os limites da inovação, da aprendizagem e da criação de novos conhecimentos. Assim as práticas de Gestão de Pessoas podem levar à assimilação de conhecimento tanto externos como internos à organização e levar à criação, partilha e armazenamento de conhecimento na organização.

As actividades que iriam estar em foco nestas organizações serão: a melhoria da capacidade das organizações atraírem e manterem pessoas com as competências necessárias; o estímulo de comportamentos alinhados com os requisitos dos processos da empresa; a adopção de sistemas de compensações, aliados à aquisição de competências individuais, desempenho da equipa e da organização e novas tecnologias que permitem melhores sistemas de informação, criação, partilha e armazenamento de conhecimentos na organização.

Ao criar uma cultura baseada no Conhecimento inicia-se a definição de uma orientação estratégica e uma forma de gestão, que passará a ser aplicada em toda a organização, afectando assim todos os colaboradores. O sucesso da organização advirá do nível de exposição das suas orientações estratégicas e das actividades que melhor consigam contribuir para a concretização das mesmas. Mas para isso é necessário realizar acções coordenadas entre todos os colaboradores e realizar actividades como a promoção da

inovação, iniciativa e partilha de conhecimentos que serão factores importantes para a criação de mais valor competitivo para a organização.

Como factor de vantagem competitiva, a Gestão de Pessoas desempenha um papel importante e os factores que mais devem ser focados na organização serão: o incentivo e reconhecimento da participação de especialistas como formadores nos programas de desenvolvimento de competências pessoais, a identificação dos perfis de competências necessários à execução das actividades e à realização da estratégia da organização e, pôr fim, o incentivo e reconhecimento da criação de conhecimentos que promovam uma maior qualidade ao nível da realização de várias actividades dentro da organização.

### **2.5 A Colaboração, Partilha e Procura de informação na Gestão do Conhecimento das Empresas**

O conhecimento é visto como um dos recursos mais importantes em qualquer empresa. O sucesso ou mesmo a sobrevivência de qualquer organização depende de como efectivamente se gere o conhecimento actual.

Muitas empresas são prejudicadas por antigos conceitos de colaboração. Alguns funcionários podem, por exemplo, considerar a colaboração como um trabalho adicional. Entretanto, para o profissional inovador actual, a colaboração significa muita da actividade do seu trabalho.

Um ambiente que possibilite aos colaboradores expressar plenamente o seu potencial criativo, fazendo-os sentir parte de uma intenção partilhada (dimensão social), aumenta as possibilidades de criação de conhecimento (conhecimento colaborativo) e de controlar os potenciais benefícios económicos decorrentes dessa realização (dimensão de negócio) (Santoro, 2006).

O desenvolvimento colaborativo de produtos tem sido visto por investigadores e profissionais da indústria como a chave para a redução dos tempos de ciclo e melhoria da qualidade e fiabilidade dos produtos (Monplaisir, 2006).

Para os autores acima, uma das vantagens competitivas dentro das empresas será a colaboração dos seus funcionários. Será então muito importante para as empresas que colaboradores, departamentos da empresa ou mesmo outras empresas colaborem no sentido de uma melhor performance de todas as empresas.

Outro dos factores importantes para as empresas será também a partilha de informação e conhecimento que, mais uma vez, deverá ser um dos factores de vantagem competitiva para as empresas.

Para que as redes funcionem, várias interdependências são necessárias, como a identificação de necessidades e restrições comuns, a interacção das estratégias e a partilha de informações (Mazzali e Costa, 1997).

Um conhecimento mais amplo sobre o assunto também trará benefícios para a gestão das organizações, uma vez que, o entendimento de como e porquê os parceiros se envolvem em actividades de troca de informação possibilitará às empresas a proposição de políticas, incentivos e mecanismos apropriados para que o processo aconteça (Madlberger, 2009).

Com o processo de globalização de mercados e a velocidade dos avanços tecnológicos, a procura de informação tornou-se alvo comum de toda a sociedade. Assim, a tecnologia é a interface de capacitação que torna mais forte e que tem a tarefa de escolher/filtrar a informação, as etapas de projectar, testar e planear, bem como os seus mecanismos de controlo envolvem um nível de especialização e especificidade de procura de informação, que passa a formar nichos de conhecimento.

Uma empresa, com ferramentas eficazes para a Gestão do Conhecimento, deverá possuir processos de aprendizagem (abrangendo a aprendizagem e a formação

contínua), assim como, deverá incentivar os membros que aprendem e experimentam (Barrett, 1995). É então, uma organização com um ambiente de aprendizagem demonstrado pela liberdade que as pessoas têm em fazer algo e de não terem medo de falhar (Barrett, 1995). Finalmente, é uma empresa sem limites, em que os membros desejam aprender, são forçados a partilhar e, sendo assim, criam uma cultura de aprendizagem (Ulrich & Van Glinow, 1993).

## **2.6 Enterprise 2.0**

A forma como as empresas comunicam, tomam decisões, inovam e são estruturadas está a ser actualizada. A nova era para a gestão de empresas chegou e, para isso, as empresas têm que se adaptar.

Esta mudança trará novas vantagens às empresas e, com a evolução tecnológica, as oportunidades serão enormes para a obtenção de uma vantagem competitiva através destas ferramentas.

McAfee (2006) questionou se finalmente existiam as tecnologias certas para trabalhar o conhecimento, pois as tecnologias existentes até aquela altura não se encontravam a realizar um bom trabalho na captura e Gestão do Conhecimento. Desta forma, eram necessárias novas plataformas focadas não só na captura de conhecimento por si só, mas também nas práticas e nos resultados do conhecimento dos trabalhadores.

As mais prováveis é que estejam também familiarizadas com câmaras de telemóveis, mensagens instantâneas, blogues, *podcasts* e utilizam simples *webcams* para videoconferência. O efeito destes sobre as empresas pode ser significativo. Até agora as empresas tinham tendência a não explorar o equipamento multimédia, porque era muito caro e era necessária muita formação, agora têm o equipamento e estão a contratar funcionários que já possuem as competências (Schofield, 2005).

As principais características da empresa 2.0 serão:

- Uma plataforma comum;
- Não é necessário grandes quantidades de informação para a introdução destas tecnologias (contrariamente às tecnologias IT tradicionais);
- Implementação pode ser barata e de fácil concretização;
- Lidar com a sobrecarga de informação;
- Facilitar a integração com parceiros e clientes;
- Incrementar a possibilidade de reter conhecimento;
- Tirar partido da inteligência colectiva;
- Potenciar a colaboração e a comunicação dentro das equipas;
- Fomentar a participação individual.

O Enterprise 2.0 em tudo está ligado à evolução da Web, e para as empresas a utilização da Web como ferramenta de gestão já é um principio bem aceite. Isto levará a que as empresas que utilizam estas tecnologias encontrem nelas uma vantagem competitiva.

Segundo as empresas que mais utilizam tecnologias Web, estas responderam que pode levar a uma vantagem, embora a longo prazo, por outro lado, as organizações que menos utilizam disseram identificar apenas vantagens fugazes (Bughin & Manyika, 2007).

A Web trará consigo uma nova cultura de abertura, transparência, cooperação, serviço, reputação e sem hierarquia. As redes são anti hierarquia e estas mudanças culturais serão desafiadoras para as grandes empresas com grandes hierarquias (S. Rollyson, 2009).

## **2.7 Resumo do Capítulo**

Neste capítulo foram abordadas algumas práticas que as empresas irão enfrentar nos próximos anos.

O primeiro ponto abordado focou-se nas vantagens competitivas e na sua descrição na gestão empresarial. O segundo ponto focou-se na gestão de competências como uma vantagem competitiva para as empresas.

Os recursos humanos terão um factor importante na evolução e sustentabilidade da empresa pois são o motor de procura para introdução de novas competências na empresa, para isso as empresas necessitarão de um plano bem organizado de recrutamento bem como um plano de formação na empresa.

De seguida foi evidenciada a importância de três pontos na Gestão do Conhecimento: a colaboração (que será importante tanto na colaboração dentro de empresas como entre empresas), a partilha (mais uma vez entre empresas e entre colaboradores da mesma empresa) e, finalmente, a procura de informação que será envolvida com as novas tecnologias.

Tiwana (2005) afirma que a habilidade das organizações em explorarem os seus activos intangíveis torna-se cada vez mais decisivo do que o próprio investimento e gestão dos seus recursos/activos físicos. Com a volatilidade e incerteza dos mercados, o aparecimento de novas tecnologias e novos concorrentes, os produtos e serviços tornam-se obsoletos rapidamente. Assim, as organizações que conseguem sobreviver são aquelas que conseguem de uma forma consistente, criar novo conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo nos seus produtos e serviços.

## **CAPITULO III – AS NOVAS FERRAMENTAS INFORMÁTICAS NAS EMPRESAS**

### **3.1 Introdução**

Com o passar dos anos as empresas estão cada vez mais versáteis e focadas no cliente. Isso deve-se à concorrência entre empresas, ao próprio trabalho que também está a mudar e a tornar-se cada vez mais trabalho em equipa e ao facto de cada vez mais as empresas permitem aos seus colaboradores comunicarem facilmente e de forma aberta tanto com pessoas de dentro como de fora da empresa.

Hoje em dia, a nova geração, também conhecida pela geração Internet, utiliza como ferramentas base para o seu trabalho, ferramentas Web. As respostas a todas as novas necessidades das empresas têm surgido em grande parte pelas novas tecnologias que facilitam a participação, descentralização e organização da Informação.

A Internet possibilita a partilha rápida, através das novas tecnologias de informação do conhecimento permitindo às empresas melhorar a sua eficiência, oferecendo novos produtos e serviços pelos quais os consumidores, através dos mecanismos de mercado, manifestam a sua preferência.

A maior parte das pessoas usa os termos Internet e *World Wide Web* (ou apenas Web) indistintamente, mas estes dois não são sinónimos. A Internet e a Web são duas coisas separadas, embora relacionadas.

A Internet é uma gigantesca rede de redes que estabelece ligação entre milhões de computadores, formando uma rede em que qualquer computador pode comunicar com qualquer outro desde que ligados à Internet.

A *World Wide Web* é uma maneira de aceder à informação através da Internet. Esta é um modelo de partilha de informações construído sobre a Internet. A Web usa o protocolo HTTP, que é apenas um dos protocolos utilizados na Internet, para transmitir

informação, e serve-se de *browsers* para aceder a documentos, que estão ligados uns aos outros através de *hyperlinks*.

A Web 1.0, que prosperou em meados dos anos 90, garantiu o nascimento dos grandes portais e o início da popularização da Web. Foi a primeira geração da Internet e tinha como grande trunfo a quantidade de informação disponível. O seu conteúdo era muito pouco interactivo e era normalmente utilizado como espaço de leitura. O utilizador era um mero espectador e não existia a possibilidade de alterar o seu conteúdo. Os *hiperlinks* já eram utilizados, mas os conteúdos eram fechados.

Na Web 1.0 um pequeno número de escritores criava páginas da Web para um grande número de leitores. Constituiu-se como a primeira geração da Web e caracteriza-se pela preocupação com a sua própria construção, com o acesso aos recursos informacionais e com a questão comercial através de sites (Sabino, 2007).

Na Web 2.0, também conhecida por Web Social, o utilizador deixa de ser um mero receptor para passar a emissor.

Segundo O'Reilly (2005), fundador da O'Reilly Media, a Web 2.0 “*é a mudança para uma Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicações que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores o quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência colectiva*”.

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) tem por objectivo facilitar o fluxo de informações entre todos os departamentos de determinada organização promovendo agilidade, controle e segurança de processos.

A enorme complexidade dos processos empresariais indica que a tendência é cada vez mais o demandar de uma dinâmica de operação tecnológica que seja capaz de atender com eficácia as necessidades de gestão das organizações, demanda esta que é,

extremamente importante para a gestão e o controlo das empresas. Assim é um desafio para as empresas o desenvolvimento de software cada vez mais completos e eficientes.

Com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a Web evoluiu e nasceram novos tipos de ambientes de informação, ambientes mais interactivos à criação, gestão e armazenamento de informação. Esta visão é denominada como Web 2.0 ou Web Social (Blattmann; Silva, 2007).

Existem oportunidades neste tipo de tecnologia: facilitar a integração com parceiros e clientes, incrementar a possibilidade de reter conhecimento, tirar partido da inteligência colectiva, potenciar a colaboração e a comunicação dentro das equipas e fomentar a participação individual. Sabendo também que existem ameaças: medo de perder controlo, falta de confiança na correcta utilização da tecnologia, rejeição da computação social, Hierarquia vs Anarquia, qualidade da informação instável e a sua não implementação pode criar circuitos externos à empresa.

Antes de definir o que é a Web 3.0 é preciso destacar que não há um consenso sobre o seu significado, sendo possível encontrar definições que a consideram sinónimo de Web Semântica (Bravo, 2007).

A Web 3.0 (ou Web semântica) é um tema bastante discutido nos últimos anos. A iniciativa foi inspirada pela visão de seu fundador, Tim Berners-Lee, de uma Web mais flexível, integrada, automática e de auto adaptação, proporcionando uma experiência mais rica e interactiva para os utilizadores. A Web semântica desenvolveu um conjunto de normas e ferramentas para apoiar esta visão, e após vários anos de pesquisa e desenvolvimento, estes são, agora, utilizáveis e poderão ter um impacto real. No entanto, as pessoas ainda estão um pouco cépticas na sua utilização em situações práticas para resolver problemas reais.

O tema mais amplamente desenvolvido, de momento, dentro da Web Semântica é a gestão da informação, ou seja, a organização e descoberta de informações. Esta é a principal motivação por trás do desenvolvimento da Web Semântica. As pessoas têm

uma variedade de abordagens para o desenvolvimento de ferramentas para a utilização da Web actual. Estas ferramentas normalmente têm um componente Web que estamos familiarizados, como navegadores, servidores e motores de busca, e o objectivo é aumentar-lhes o poder de processamento.

Assim e na continuação do assunto Web a utilização das redes sociais tem muitos benefícios para quem as utilizar, tanto por parte das empresas que estarão mais perto dos clientes, como os utilizadores, que cada vez mais podem escolher o que querem, e têm como opção os mais diversos tipos de redes sociais para interagirem.

### **3.2 Ferramentas informáticas nas Empresas**

Na realidade em que as empresas se encaixam neste momento será difícil lidar com a quantidade disponível de informação. Deste modo, parece ser com os recursos a software de gestão que as empresas vão enfrentando este desafio.

Conforme a sociedade vai evoluindo, mais informação vai ficando disponível e cada vez é mais difícil estar informado sobre aquilo que ocorre (Davenport 2001).

A tomada de decisão para as empresas será também um ponto em que existirá grande dificuldade. Albertin (1999) define sistema de informação como um sistema para a recolha, armazenamento, recuperação e processamento de informação que poderá ser usado para a tomada de decisão. Gouveia e Ranito (2004) apresentam uma discussão sobre sistemas de informação e a sua operacionalização.

A utilização de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) optimiza o fluxo de informação e facilita o acesso aos dados da organização, favorecendo a adopção de estruturas empresariais mais transparentes e versáteis.

ERP são sistemas de informação que integram os dados e processos de uma organização num único sistema (Laudon, 2004).

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

A chegada dos sistemas integrados de gestão empresarial possibilitou as empresas interagirem e perceberem globalmente todas as suas áreas funcionais. Um bom exemplo disso será o SAP: este software destaca-se entre os demais, por ser um sistema desenvolvido com o objectivo de suportar todas as actividades de negócio de uma empresa de forma integrada e eficiente.

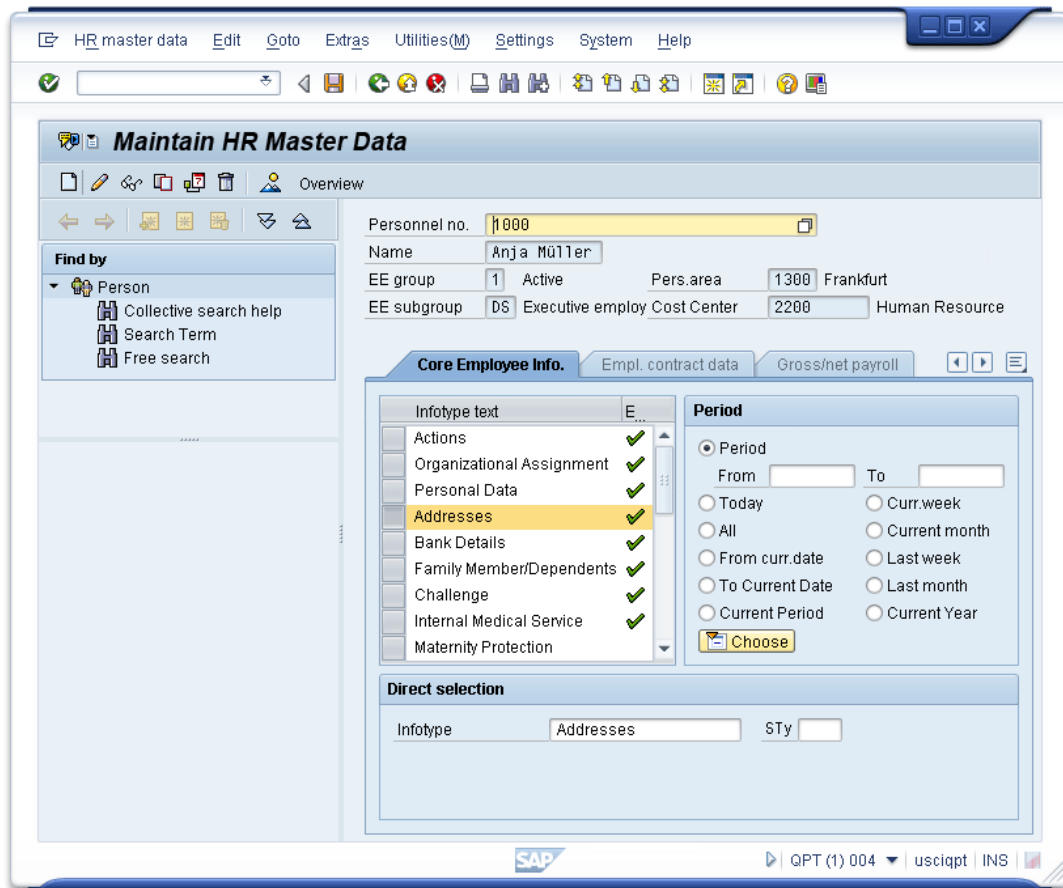


Figura 1 – Software de Gestão SAP (Manross, 2008).

Software de apoio ao ERP como o SAP apresentado na figura 1, não é intrinsecamente estratégico, pelo contrário, é uma tecnologia de suporte, um conjunto de módulos integrados de software que formam o núcleo da máquina que realiza o processamento interno de transacções (Norris, 2001).

Como se trata de um software complexo, caro e cuja implementação envolve algum tempo, tem sido pouco adoptado por empresas de menor dimensão (Santos, 1999), no entanto este software será o mais usado nas empresas de maior dimensão.

Um sistema SAP disponibiliza, por exemplo, a visualização de um documento de facturação e contabilidade a qualquer momento, com valores actualizados para um determinado cliente, sem ser necessário aguardar pela data estipulada pela empresa (William, 2008).

A comunicação dentro das empresas é um factor de bastante importância nas empresas segundo Nassar e Figueiredo (2007) no ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal. É o consumidor que se impõe de uma forma nunca vista às linguagens de comunicação, estas interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa, tornando-se fundamentais no mix de comunicação empresarial.

Outros dos factores, como a colaboração com colegas dentro da empresa, ou do outro lado do planeta será cada vez mais fácil para as empresas, com recursos a ferramentas de reuniões *online*, partilha de documentos, informação experiências, WebEx é uma dessas ferramentas que contribui para o aumento da produtividade e mantém as pessoas com o ambiente que lhes permite estar em constante colaboração.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

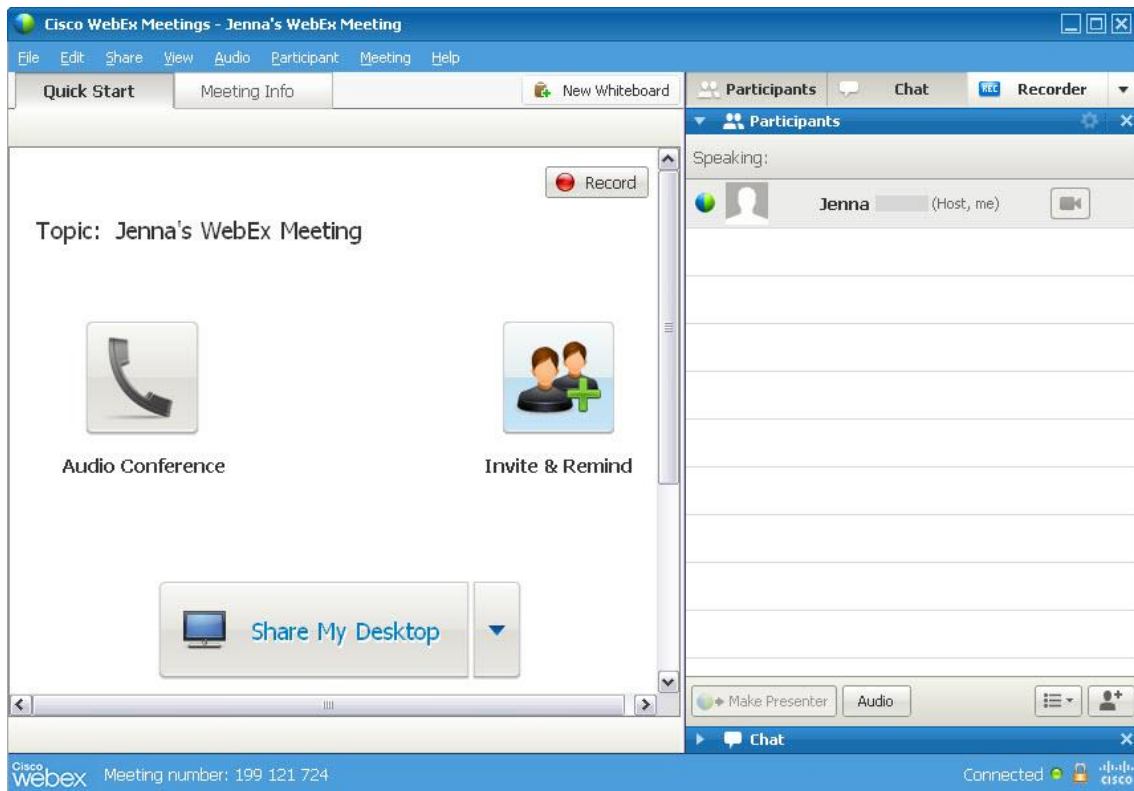


Figura 2 – Ferramenta de Reuniões *online*.

Quando o encontro é feito *online*, são removidas muitas das restrições que podem fazer das reuniões um desafio. Na necessidade de todos os participantes estarem no mesmo lugar ao mesmo tempo, o WebEx apresentado na figura 2, permite poupar tempo e dinheiro em viagens e colaborar facilmente com colegas distantes e clientes, permite também eliminar inconvenientes, tais como trocas intensivas de *e-mail* e os tradicionais arquivos e até telefonemas.

As conferências Web permitem que as pessoas façam reuniões, em qualquer lugar, em tempo real. WebEx combina a partilha de desktop através de um *browser* Web com a conferência de telefone e vídeo, de modo a que todos os participantes vejam a mesma coisa enquanto alguém fala ou apresenta um produto.

Serão então as ferramentas de gestão e comunicação as mais importantes neste momento para as empresas? O caso do SAP e do Webex explica bem quais serão as necessidades das empresas nos próximos tempos.

### 3.3 A importância da Intranet nas Empresas

A Intranet possibilita a disponibilização de vários tipos de informação aos colaboradores de uma forma fácil, simples e segura.

O objectivo é criar um ambiente de segurança, à imagem da empresa, com uma utilização fácil, intuitiva e capaz de atender a necessidade dos seus funcionários.

De uma forma bastante resumida podemos afirmar que uma Intranet permite que todos os funcionários de uma empresa tenham a possibilidade de trocar informações, sem saírem do seu lugar: todos estão virtualmente na mesma sala ou pelo menos, num espaço de informação comum.

Devemos focar também que a Intranet não coloca toda a informação disponível a todos os utilizadores. O que acontece é que são definidos previamente os níveis de acesso, ou seja, não existe a possibilidade de um colaborador ter acesso a informação que não lhe deve ser facultada.

As empresas estão a conduzir transformações de negócio de todo o tipo, incluindo transformações culturais, tecnológicas e hierárquicas. Essas transformações tecnológicas ajudam as organizações a terem uma esperança de se manterem competitivas mudando a forma com que realizam o seu negócio, adaptam a sua cultura, aprendem e continuamente melhoram. Hoje em dia, muitas vezes uma componente importante dessa transformação é baseada em inovações tecnológicas.

A Intranet além de ser uma ferramenta de baixo custo, traz grandes benefícios, nomeadamente na centralização de documentos internos e externos, formulários, procedimentos, instruções de serviço, entre outros. Facilita os colaboradores a encontrar toda essa informação de forma clara e simples, reduzindo consideravelmente a quantidade de ligações e *e-mails* internos, representando uma maior produtividade e aproveitamento do tempo.

Neste contexto, as empresas já estão a perceber que a Intranet desempenha um papel estratégico na organização e, também, nas exigências da “Qualidade”.

### 3.4 A Transição de Web 2.0 para Web 3.0

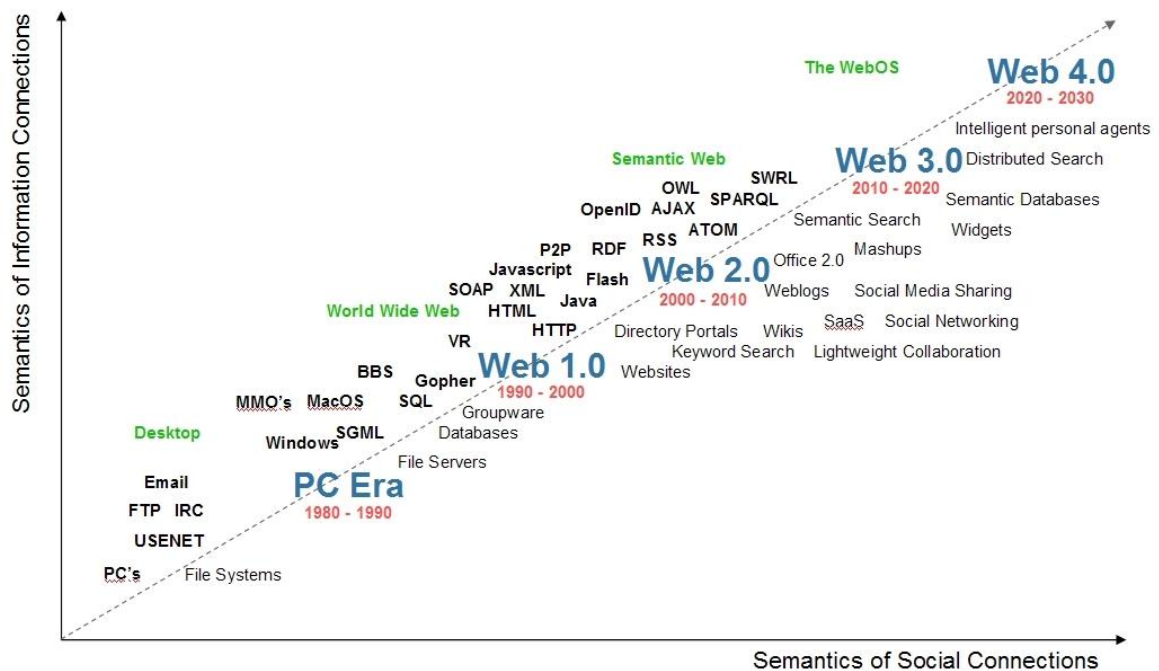


Figura 3 – Evolução da Web ao Longo do Tempo (Doriano, 2008).

Na Web 3.0 todo o conhecimento já disponível na Internet passa a ser mais organizado e usado de forma mais inteligente. Há uma transição da WWW, *World Wide Web* (rede mundial) para WWD, *World Wide Database* (base de dados mundial), de um “oceano” de documentos para um “oceano” de dados e programas que entendem como fazer melhor uso desses dados. Aumenta a capacidade semântica: fazendo-se uma pesquisa de algo, obtém-se respostas mais precisas, onde o contexto e os relacionamentos de significados são bem mais precisos.

A aplicação de inteligência artificial em aplicações web será a próxima grande montra e também uma das características da Web 3.0. Hoje, os resultados fornecidos pelos motores de busca da Internet faz uso de um sofisticado software. Os resultados

entretanto, não podem ser exactos o suficiente para satisfazer as necessidades dos utilizadores.

O elemento humano/qualidade da análise e classificação de um determinado resultado para ser útil pode trazer uma mudança radical na forma como a informação de qualidade é fornecida ao utilizador.

A discrepância, provavelmente, ou limitação de manipulação de seres humanos ou dar uma opinião tendenciosa sobre uma coisa particular também podem prejudicar este processo ao mesmo tempo. A necessidade de implementação de inteligência artificial no sentido de tornar mais eficiente os motores de busca podem surgir no futuro e ser uma das características da Web 3.0. Em muitos casos, o recurso a técnicas de inteligência artificial já é uma realidade, como no recurso a técnicas de aprendizagem e ao processamento de linguagem natural, entre outras.

O seguinte quadro compara a web 2.0 com a web 3.0.

<b>Web 2.0</b>	<b>Web 3.0</b>
----------------	----------------

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

Sintaxe	Semântica
Leitura de resultados	Interpretação de resultados
Motores de busca recolhem e apresentam dados	Processa a informação e fornece respostas concretas
Read-Write  ONDE VOU JANTAR HOJE?	Comportamental  ONDE VOU JANTAR HOJE?
Restaurantes aos quais poderei ir jantar hoje:  Restaurante1;  Restaurante2;  Restaurante3;	Alguns destes restaurantes estão fechados;  A minha localização geográfica;  Qual a hora que me é mais conveniente;  Quais as minhas preferências gastronómicas.

Tabela 1 – Comparação entre Web 2.0 e 3.0

O quando atrás será um bom exemplo do comportamento da Web e a sua evolução, aquando de uma pesquisa na Web 2.0 surgiriam resultados como o restaurante A, B OU C, sem que fosse tomada pelo browser nenhuma personalização ou adaptação às características da pessoa que realiza a pesquisa, contudo a evolução para Web 3.0 trará esse tipo de personalização com resposta que levarão a eliminação de possibilidades. Se um restaurante estiver fechado a Web 3.0 dará essa informação ao interessado enquanto a Web 2.0 não fará referência nenhuma das características do restaurante.

Sistemas colaborativos: este é o caminho da web 3.0, os sistemas começam a voltar-se para a intersecção dos software e dados, fazendo com que as informações sejam partilhadas e modificadas por todos os envolvidos no sistema e consequentemente a Gestão do Conhecimento será beneficiada com este tipo de tecnologia.

A mudança fundamental que ocorre na Web 3.0 é a partir de informações centradas em padrões de computação utilizando o conhecimento. Web 3.0 vai permitir que as pessoas e as máquinas se liguem, evoluam, partilhem e usem o conhecimento numa escala sem precedentes e de novas formas que tornam a nossa experiência da Internet melhor.

As barreiras que anteriormente separavam aplicações de negócios e comunicações de redes começará a desaparecer para tornar os processos de negócio mais fluidos para os utilizadores. Os fluxos de trabalho vão tornar-se simplificados pela automação de tarefas. As decisões de negócios serão fundamentadas em mais e melhores dados gerados por sistemas inteligentes e dispositivos ligados que funcionam dentro e fora da rede da empresa. O aumento do acesso aos dados do cliente e capacidade de reutilizá-lo em diferentes braços da empresa vai levar ao desenvolvimento de novas soluções que podem melhorar relacionamentos com clientes e vendas.

### **3.5 Redes sociais dentro das empresas**

O sector empresarial tem mudado muito nos últimos tempos, e estamos perante uma forma de gerir as empresas e pessoas de uma nova forma. Os jovens formados já vêm para o mercado de trabalho com recurso ao digital, possuem uma visão do mundo dentro da Internet.

As redes sociais digitais têm vindo a ganhar um lugar de destaque na sociedade, estas reúnem um número cada vez maior de utilizadores, que comunicam entre si e partilham as suas experiências e opiniões, as redes sociais são também um importante elemento de interacção entre empresas e consumidores.

Segundo Blanchard (2011), as empresas focam-se cada vez mais na interacção e na construção de relações baseadas na preferência e na confiança, quer com os seus fornecedores e empregados, como com os consumidores.

Os novos colaboradores usam a Internet para procurar soluções e estratégias rápidas para solucionar problemas, ou seja, utilizam de muitas maneiras a Internet e o uso das redes sociais (Cardoso, 2010).

A cultura contemporânea, associada às tecnologias digitais vai criar uma nova relação entre a técnica e a vida social que chamamos de cibercultura (Lemos, 2007), para Recuero (2009) compreender o meio em que nos inserimos é também um elemento importante para entender a sociabilidade na Internet.

Para que as redes sociais possam gerar valor para as empresas, estas devem ser utilizadas para suportar os objectivos de cada área funcional da empresa, e não encaradas como um a área de negócio à parte (Blanchard, 2011).

A maior vantagem na utilização das redes sociais será então o facto de todos os colaboradores da empresa poderem conhecer-se e também conhecer um pouco da função de cada um dentro das empresas. Isto levará a que as redes sociais possam ser uma ferramenta que traga vantagens às empresas.

O desafio dos líderes na globalização amplia os limites empresariais e aumenta a interdependência entre as organizações. Esta nova tecnologia incrementa drasticamente a oportunidade de ligação entre as pessoas, nas iniciativas de alinhamento e adequação. Os líderes podem aproveitar novas ferramentas num sentido amplo, para lidar com os desafios de maneira criativa (Lemos, 2001).

Não é fácil para as empresas e para os seus líderes acompanhar as novidades com a velocidade que elas ocorrem hoje. Com certeza, proibir o acesso às redes sociais não será a solução, será a sua pior alternativa, devido ao facto de estarmos na era da colaboração e com este facto todos os colaboradores de uma empresa deverão estar ligados e em constante comunicação.

### **3.6 Resumo do Capítulo**

Neste capítulo foram abordadas as ferramentas informáticas utilizadas na comunicação e gestão das empresas, ferramentas que vão possibilitar que tarefas como a tomada de decisão sejam efectuadas de forma mais eficaz na empresa.

O SAP como ferramenta de gestão importante nas diversas áreas da empresa foi também abordado e verificou-se que é uma ferramenta com tanta diversidade que seria fundamental a sua utilização, principalmente em empresas com maior dimensão.

O recurso a ferramentas informáticas nas empresas também foi abordado na área da comunicação, em que reuniões e partilha de documentos torna-se mais simplificado com o recurso a ferramentas como o Webex. Esta ferramenta tem o objectivo de tornar cada vez mais acessíveis as reuniões entre pessoas com diferentes localizações geográficas.

A Intranet terá também valor sem precedentes para as empresas devido ao facto de muitas empresas tornarem esta ferramenta tao flexível que poderão utilizá-la como meio de comunicação preferencial para as empresas. A Intranet permite além da comunicação também o bloqueio de alguma informação a colaboradores, assim será uma ferramenta segura para a organização e armazenamento de informação.

De seguida verificou-se quais as maiores diferenças entre a Web 2.0 e 3.0 sabendo que o maior foco seria a sua evolução e a forma de esta possibilitar uma melhor Gestão do Conhecimento e relacionamento entre empresas, principalmente com clientes e fornecedores. Para isso o recurso também às redes sociais como parte da evolução da

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Web será importante, assim ficarão beneficiadas as empresas que utilizarem estas novas tecnologias e também as empresas que não tenham receio destes novos métodos de comunicação.

## **CAPITULO IV – METODOLOGIA**

### **4.1 Introdução**

De acordo com Severino (2007) fala-se em abordagem quantitativa e abordagem qualitativa, pois, estas designações referem-se ao conjunto de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas, como por exemplo, o modelo de conhecimento científico, denominado "positivista". Este modelo adequou-se perfeitamente à apreensão do mundo físico, tornando-se modelo até das ciências que pretendiam conhecer o mundo humano.

Quando o homem era considerado puramente objecto natural, o seu conhecimento deixava escapar importantes aspectos relacionados com sua condição específica de sujeito. Neste caso, o método experimental-matemático puramente quantitativo é ineficaz.

A investigação qualitativa, ao inverso da investigação quantitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses.

O método qualitativo permite descobrir processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, proporciona a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias. Acresce ainda que o conhecimento oriundo tem origem nas informações de pessoas directamente ligadas com o estudo em causa. A sua utilização responde a questões particulares, preocupando-se com as vivências em concreto e não sendo reduzido a cálculos de variáveis (Fidalgo e Gouveia, 2011).

Embora estes métodos sejam menos estruturados proporcionam, todavia, um relacionamento mais extenso e flexível entre o investigador e os entrevistados. O investigador é, portanto, mais sensível ao contexto. Isto significa que, ao contrário dos

métodos quantitativos, os investigadores trabalham através destes métodos, com a subjectividade, com as possibilidades quase infinitas de exploração que a riqueza dos detalhes pode proporcionar (Mayring, Philipp 2000).

Segundo Mucchielli (1991) os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam e analisam fenómenos (visíveis ou ocultos). Estes fenómenos, por essência, não são passíveis de serem medidos (uma crença, uma representação, um estilo pessoal de relação com o outro, uma estratégia face um problema, um procedimento de decisão...), estes possuem as características específicas dos “factos humanos”.

O estudo destes factos humanos realiza-se com as técnicas de pesquisa e análise que, escapando a toda codificação e programação sistemáticas, repousam essencialmente sobre a presença humana e a capacidade de empatia, de uma lado, e sobre a inteligência indutiva e generalizante, de outro lado.

O pouco entendimento sobre o desenvolvimento das novas tecnologias, da Web e a adaptação das empresas ao seu desenvolvimento, leva à dificuldade de identificar objectivamente as práticas de Gestão do Conhecimento. Assim, pareceres e informação de percepção das principais partes interessadas, terão um significado adicional. A falta de conhecimento sobre o assunto levou à necessidade de familiarização com o fenómeno que está a ser investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. Em função disso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas para levantar a percepção espontânea de chefes de departamento de uma empresa.

#### **4.2 Abordagem metodológica**

Segundo (Gil 2007), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído por várias fases, desde a formulação do problema até à apresentação e discussão dos resultados.

Foi seguida uma metodologia qualitativa baseada na *Grounded Theory* seguindo os princípios enunciados num trabalho de doutoramento na área de Gestão do Conhecimento e que seguiu metodologia idêntica (Fidalgo, 2012)

Para este trabalho foi utilizada a *Grounded Theory*, conhecida como "Teoria Fundamentada nos Dados" (ou Teoria Fundamentada em Dados) em português. É uma metodologia de pesquisa relativamente nova e que usa uma técnica de trabalho que pode parecer desconcertante para alguns investigadores mais conservadores ou aqueles acostumados com metodologias quantitativas apenas (Levacov, 2010).

Flick (2004) afirma que a *Grounded Theory* “quebra” com a pesquisa tradicional na medida em que não tem necessidade do investigador ir a campo com um modelo já definido e cheio de posições teóricas. Nesse caso o investigador adoptará uma postura construtiva no campo, reafirmando assim que o objectivo deste método não é reduzir a complexidade, fragmentando-a em variáveis, mas em vez de isso aumentar a complexidade e incluir o contexto na análise.

Uma informação importante que deve ser observada é que a teoria a ser criada não surge somente para explicar algum fenómeno, mas também provê um esquema de referência para a acção (Levacov, 2010).

A adopção da *Grounded Theory* como método a ser trabalhado deve ser precedido de concepções básicas pertinentes e presentes em todo o processo desde o objecto de estudo até a definição da teoria e finalidade (Flick, 2004).

A pesquisa qualitativa foi inicialmente utilizada por sociólogos e antropólogos, o interesse nesta tipologia de pesquisa na área da Administração de Empresas começou a surgir na década de 70, tendo ápice em 1979 quando um número inteiro da revista *Administrative Science Quarterly* dedicou-se a este tema (Maykut & Morehouse, 1994).

Outro tipo promissor de investigação, de natureza qualitativa, tem sido utilizado para compreender o problema e factores subjacentes ao objecto pesquisado, mediante

estudos de pequenas amostras e a atribuição de sentido pelos próprios sujeitos (Malhotra, 2001).

A pesquisa qualitativa baseia-se em várias abordagens teóricas resultantes de diferentes linhas de desenvolvimento e considera a subjectividade dos investigadores e sujeitos em estudo parte integrante do processo investigativo. Desta forma, as reflexões, observações, impressões e sentimentos dos investigadores tornam-se dados, constituindo parte da interpretação (Flick, 2004).

Aquando do livro *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques* (Strauss e Corbin, 1990) foram criadas duas metodologias diferentes em *Grounded Theory*. Este livro é uma resposta de Strauss e Corbin aos investigadores que apelidavam de “manual para *Grounded Theory*” e estabelece alguns processos e fases para a aplicação do método. No entanto, existiu uma reacção por parte de Glaser que foi publicar o livro “*Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*” (Glaser, 1992), no qual difere de opinião de Strauss e Corbin (1990).

Para Glaser, esta formalização é prejudicial, não beneficiando a emergência dos conceitos e forçando-os num molde preconcebido. Este autor discorda de duas questões fundamentais:

1<sup>a</sup>: Strauss e Corbin (1990) sugerem quebrar o *coding* em quatro passos: *open*, *axial*, *selective e coding for process*, enquanto Glaser (1992) utiliza somente três: *open*, *selective e theoretical coding*, em níveis de incrementais de abstracção.

2<sup>a</sup>: Glaser (1992) rejeita o uso de *coding paradigm* e *conditional matrix*, projectados para servir de ferramentas no processo de conceitualização. De acordo com Glaser, forçar a codificação através de um paradigma ou caminho condicional ignora a natureza emergente da *Grounded Theory*.

A codificação aberta, segundo Strauss e Corbin (1990) é o processo analítico pelos quais os conceitos são identificados e desenvolvidos em relação às propriedades e dimensões.

Segundo Strauss e Corbin (1990), o próximo passo da análise é denominado "codificação axial", a qual representa um conjunto de procedimentos em que os dados são agrupados de novas formas, por meio das conexões entre as categorias.

A codificação selectiva ou redacção da teoria tem por objectivo integrar e refinar categorias num nível mais abstracto. A tarefa é elaborar a categoria essencial, em torno da qual as outras categorias desenvolvidas passam a ser agrupadas e pelas quais são integradas (Gasque, 2007).

A codificação (*coding*) é o processo de analisar os dados. Durante a codificação são identificados conceitos (ou códigos) e categorias. Um conceito (ou código) dá nome a um fenómeno de interesse para o investigador; abstrai um evento, objecto, acção, ou interacção que tem um significado para o investigador (Strauss e Corbin 1998).

### **4.3 Amostra**

Amostragem é todo o processo de recolha de uma parte, geralmente pequena, dos elementos que constituem um dado conjunto. Da análise desta parte pretende obter-se informações para todo o conjunto. Assim a amostragem deverá conter: a população (que será a colecção de todos os elementos com uma dada característica comum) e a característica ou atributo da população (que será a informação relativa à população que se pretende estudar).

O objectivo principal da amostragem é obter uma amostra que seja uma representação honesta da população e que conduza à aproximação das características da população com grande precisão.

Patton (1990) afirma que, talvez, nada capture melhor a diferença entre os métodos qualitativos e quantitativos do que as diferentes lógicas subjacentes às abordagens de amostragem. A pesquisa qualitativa, tipicamente, enfoca em profundidade uma amostra relativamente pequena, até mesmo casos únicos enquanto os métodos quantitativos tipicamente dependem de amostras maiores, seleccionadas aleatoriamente.

Nas técnicas não probabilísticas os indivíduos são seleccionados de acordo com critérios julgados relevantes para um objecto particular de investigação estabelecido indutivamente. Não se trabalha com amostragem, mas com elementos (unidades elementares, básicas) e com categorias (unidades de informação) que atendem requisitos estabelecidos de acordo com as necessidades e o escopo da pesquisa (Cohen; Manion; Morrison, 1989:89).

Uma das características que mais diferenciam a pesquisa qualitativa da quantitativa em relação à amostragem é a quantidade de sujeitos sociais pesquisados: o número deve ser pequeno e deve permitir que o investigador seja capaz de conhecer bem o objecto em estudo.

Minayo (2001), ao discutir sobre a questão da amostragem na pesquisa qualitativa, afirma que nesta há uma preocupação menor com a generalização. Assim é essencial que o investigador seja capaz de compreender o objecto de estudo. Este deve ser capaz de identificar e analisar profundamente dados não-mensuráveis de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

O critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. A quantidade de pessoas entrevistadas deve, no entanto, permitir que haja a reincidência de informações ou saturação dos dados (situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa).

A continuação da pesquisa torna-se, portanto, pouco produtiva ou até mesmo inútil dependendo do período de insistência na continuidade (Minayo, 2001). Os sujeitos sociais devem ser pesquisados em número suficiente para permitir a

reincidência de informações, mas a grande dificuldade é saber o quão grande será esse número. Para resolver esse facto o investigador perceberá quando as entrevistas ainda estão a acrescentar informações ao estudo.

Na pesquisa qualitativa, os participantes são reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Estes sujeitos, além de identificar problemas, analisam-nos, discriminam as necessidades prioritárias e propõem acções mais eficazes (Chizzotti, 1991).

Neste estudo para a escolha dos participantes foram definidos alguns critérios e foi neste ponto que nos deparamos com a necessidade da divisão no que toca aos pontos em estudo. Foram entrevistadas cinco pessoas: três dos recursos humanos e dois dos serviços informáticos da empresa. Assim foram definidos critérios diferentes para os dois grupos de participantes.

Para os participantes dos **serviços de informática** foram definidos os seguintes critérios:

Critério 1: Conhecimento da tecnologia WEB.

Critério 2: Conhecimento das várias ferramentas informáticas dentro da empresa.

Critério 3: Longevidade na Profissão (maior ou igual a 5 anos).

Critério 4: Longevidade na organização (maior ou igual a 5 anos).

Critério5: Chefia de departamento

O critério 1 garante-nos que o entrevistado, como fruto do seu trabalho diário, conhece as características e diferenças na evolução da WEB. O critério 2 garante-nos que as ferramentas mais importantes dentro da empresa serão abordadas e explicadas. O

critério 3 garante-nos que o entrevistado, fruto das tarefas que desempenha, conseguirá conhecer todas as práticas de informática que são comuns a várias empresas do sector. O critério 4 garante-nos a visão sobre as diferentes posturas da empresa perante as temáticas abordadas e, por fim, o critério 5 garante-nos uma abrangência superior das temáticas abordadas.

Para os participantes dos **recursos humanos** foram definidos os seguintes critérios:

Critério 1: Experiência nas várias áreas de recursos humanos dentro da empresa.

Critério 2: Conhecimento das ferramentas utilizadas pelos recursos humanos dentro da empresa.

Critério 3: Longevidade na Profissão (maior ou igual a 5 anos).

Critério 4: Longevidade na organização (maior ou igual a 5 anos).

Critério 5: Chefia de departamento

O critério 1 garante-nos que o entrevistado, fruto do seu trabalho nas várias áreas, conhece as características dos vários departamentos de recursos humanos o que leva a uma generalização do conhecimento. O critério 2 garante-nos que as ferramentas mais importantes dentro da empresa serão abordadas e explicadas. O critério 3 garante-nos que o entrevistado, fruto das tarefas que desempenha, conseguirá conhecer todas as práticas de recursos humanos que são comuns a várias empresas do sector. O critério 4 garante-nos a visão sobre as diferentes posturas da empresa perante as temáticas abordadas e, finalmente, o critério 5 garante-nos uma abrangência superior das temáticas abordadas.

Quanto à caracterização da amostra podemos dizer que se divide em três pessoas do sexo feminino e duas do sexo masculino e que a escolha da amostra não se baseou neste ponto. Todas as cinco pessoas têm funções directivas e este foi um ponto fulcral na

escolha da amostra, pois as chefias de departamento poderão ter uma visão global sobre os temas em estudo. Todos têm experiência na área superior há cinco anos e antiguidade na organização superior a três anos. Estes pontos foram importantes também na definição da amostra, pois o conhecimento de todos os processos e ferramentas é maior ao de uma pessoa com poucos anos de experiência e conhecimento dentro da empresa. Por fim é de referir que todos operam na mesma empresa, mas em departamentos diferentes: três pessoas da área dos recursos humanos e duas do departamento de informática. Esta característica foi importante pois permitiu a abrangência de vários pontos de vista e, desta forma, atingir a saturação teórica.

#### 4.4 Processo de recolha de dados

Muitas técnicas de recolha de dados podem ser utilizadas na teoria fundamentada em dados, como a observação participante, entrevistas, discursos, cartas, biografias, autobiografias, pesquisas na biblioteca (Dick, 2005).

Como podemos ver na figura abaixo, o processo de recolha de dados dividiu-se em três fases:

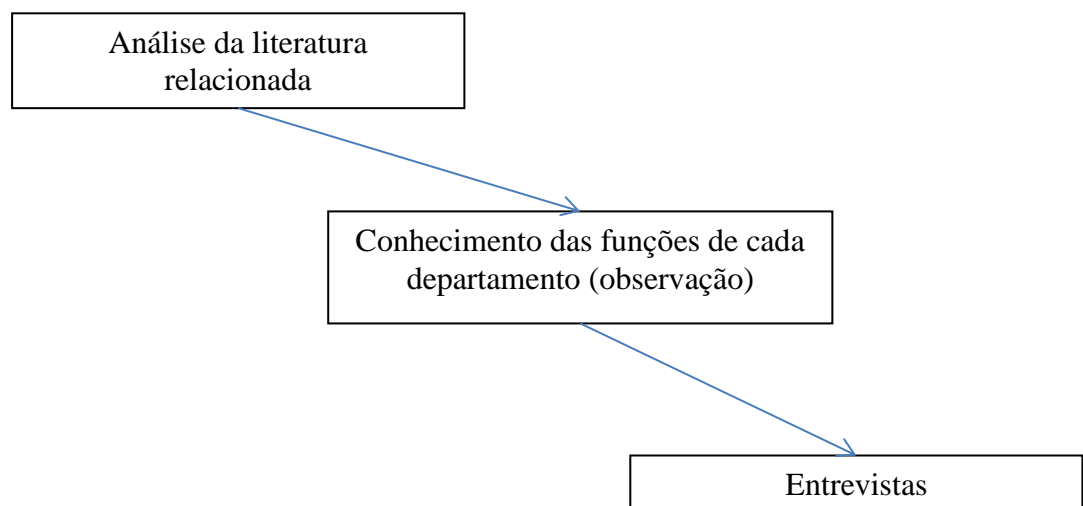


Figura 4 – Grounded Theory

De acordo com Brown (2006), a teoria fundamentada nos dados não começa com a hipótese ou a revisão de literatura. Em vez disso, a pesquisa começa com um tópico.

Através de entrevistas os participantes definem a visão sobre um tópico. O investigador desenvolve uma teoria, e encaixa a teoria na literatura existente. A teoria é alterada baseada nas entrevistas contínuas até que a pesquisa alcance saturação teórica – ponto no qual o investigador não conseguirá obter mais nenhum dado de valor acrescentado e tenha fornecido evidência repetida para a teoria.

A amostra selectiva da literatura geralmente ocorre simultaneamente, ou segue-se, à análise de dados e não necessariamente no início do estudo, pois é orientada pelos dados empíricos. À medida que a teoria se desenvolve, os investigadores fazem a revisão de literatura para conhecerem o que há publicado sobre os conceitos emergentes, para desenvolver hipóteses e identificar as propriedades das principais categorias. Assim a pesquisa inicial de alguma literatura, várias aulas do mestrado e trabalhos executados anteriormente foram usados para criação de um tópico a partir do qual se iniciou a investigação e se desenvolveu um referencial teórico.

A amostragem teórica é uma estratégia de definição gradual da amostra (Flick, 2004), que provê uma orientação constante ao investigador para direccionar o processo de recolha, organização e interpretação dos dados com o objectivo de oferecer sustentação teórica até a saturação da amostra (Strauss e Corbin 1998).

A amostragem teórica é o processo de recolha de dados para a criação da teoria por meio da qual o investigador recolhe, codifica e analisa conjuntamente os dados, decidindo quais serão recolhidos a seguir e onde encontrá-los para fundamentar a teoria emergente.

Na parte da Observação foi utilizado Conhecimento das funções de cada departamento devido ao facto do observador fazer parte da organização em questão (observação sistemática). A observação participante parte da premissa de que a apreensão de um contexto social específico só pode ser concretizada se o observador puder imergir e for um membro do grupo social investigado. Só então, poderá compreender a relação entre o quotidiano e os significados atribuídos por este grupo.

Embora as entrevistas sejam uma alternativa inegável para pesquisas cujo objectivo é apreender como as pessoas “vêm as coisas”, existem outras técnicas mais adequadas quando o foco da pesquisa é conhecer como as pessoas “fazem as coisas”, como, por exemplo, a observação participante e sistemática (Silverman, 2000).

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados. As seguintes etapas deverão fazer parte deste processo:

- O planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objectivo a ser alcançado;
- A escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado;
- A oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido;
- Condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade;
- A preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (Lakatos, 1996).

Em relação à estrutura, por sua vez, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas ou fechadas são utilizadas, frequentemente, em pesquisas quantitativas e experimentais. A preocupação é com o ajuste do guião às hipóteses previamente definidas, à padronização da apresentação de perguntas e à limitação das opções de respostas para facilitar o planeamento das condições experimentais e do tratamento estatístico dos dados.

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de difundir-se sobre o tema proposto. O investigador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas deve fazê-lo num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha divergido do tema ou tenha dificuldades com ele. Este tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direccionamento maior para o tema, sendo assim garantido que os objectivos são alcançados.

Para este estudo foi utilizada uma entrevista semiestruturada que é conduzida a partir de um conjunto de perguntas abertas e numa ordem específica. Este foi o passo onde foi recolhido o maior volume de dados.

De referir que foram feitas três questões individuais aos profissionais dos recursos humanos para que fosse facilmente atingida a saturação teórica nesta área. Para os profissionais dos serviços informáticos foi submetido um só guião de entrevista.

Nos questionários foram usadas várias questões comuns, assim a saturação teórica nesta área seria atingida rapidamente. Para tal, foram definidos os seguintes objectivos e questões:

**Objectivo 1: Verificar a Gestão de Competências dentro da empresa.**

**Objectivo 2: Verificar os meios de comunicação.**

**Objectivo 3: Percepção e aceitação de um novo conceito de procura de informação.**

**Objectivo 4: Verificar a importância da Intranet.**

**Objectivo 5: Verificar o método de armazenamento de informação.**

**Objectivo 6: Verificar o método de introdução de novo conhecimento.**

**Objectivo 7: Verificar a utilização de redes sociais.**

**Objectivo 8: Identificar as ferramentas informáticas utilizadas.**

**Objectivo 9: Verificar como é armazenado e gerido o conhecimento.**

Os dados foram recolhidos numa empresa industrial do norte do País do sector eléctrico e electrónico e de origem Alemã. Foram escolhidos cinco departamentos da empresa, primeiramente os três departamentos de recursos humanos e em seguida dois departamentos de informática. Dentro destes departamentos foram entrevistadas as chefias. Os entrevistados E1, E2, e E3 fazem parte do departamento de recursos humanos e os entrevistados E4 e E5 fazem parte do departamento de informática.

**E1=Entrevistado 1    E2=Entrevistado 2**

**E3=Entrevistado 3    E4=Entrevistado 4**

**E5=Entrevistado 5**

<i>Objectivos</i>	<i>Questões</i>	<i>Entrevistados</i>
<b>Objectivo 1: Verificar a Gestão de Competências dentro da empresa.</b>	De que forma é acompanhada a gestão e o desenvolvimento de pessoas?	E1,E2,E3
	Cada uma das pessoas da empresa tem um perfil. Como é que os recursos humanos percebem se o perfil de uma pessoa é indicado para determinada função?	E1,E2,E3
<b>Objectivo 2: Verificar os meios de comunicação.</b>	Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?	E1,E2,E3,E4,E5
	Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?	E1,E2,E3,E4,E5

<b>Objectivo 3: Percepção e aceitação de um novo conceito de procura e gestão de informação.</b>	Perante o quadro abaixo, prevê que introduza alguma melhoria na gestão global da empresa?	E1,E2,E3,E4,E5
	Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicação não permitem fazer?	E1,E2,E3,E4,E5
<b>Objectivo 4: Verificar a importância da Intranet.</b>	De que forma é utilizada a Intranet dentro dos recursos humanos?	E1,E2,E3
	De que forma é utilizada a Intranet dentro da empresa?	E4,E5
<b>Objectivo 5: Verificar o método de armazenamento de informação.</b>	Qual o método ou ferramenta utilizado para o armazenamento e organização de dados e informação?	E1,E4,E5
<b>Objectivo 6: Verificar o método de introdução de novo conhecimento.</b>	Como é processado e gerido o recrutamento de pessoas?	E2
	Como é gerido o plano de formação dentro da empresa?	E3
<b>Objectivo 7: Verificar a utilização de redes sociais.</b>	Existe algum tipo de rede social dentro da empresa? Pode explicar como funciona?	E2,E4,E5
<b>Objectivo 8: Identificar as ferramentas informáticas utilizadas.</b>	Qual o software de gestão utilizado dentro da empresa? Pode falar um pouco deste software?	E4,E5
<b>Objectivo 9: Verificar como é armazenado e gerido o conhecimento.</b>	De que forma é garantida que o conhecimento não é perdido (exemplo: Criar um “ <i>How to</i> ”) aquando da saída de um elemento para outro departamento?	E4,E5

A entrevista qualitativa tem a finalidade de atender aos objectivos da pesquisa, que podem ser diversos. Sendo assim foram definidos os objectivos acima e de seguida será explicado o porquê da escolha de cada objectivo.

**OBJECTIVO 1: VERIFICAR A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DENTRO DA EMPRESA.**

O objectivo 1 foi abordado através de uma questão e segundo Brandão e Guimarães, (2001) a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, de grupo e organizacional, as competências necessárias à consecução dos objectivos, assim este objectivo foi utilizado para verificar de que forma as pessoas são acompanhadas e a informação relativa a cada pessoa é gerida.

**De que forma é acompanhada a gestão e o desenvolvimento de pessoas?**

Poucas empresas têm exactamente as pessoas que desejam, a fazer exactamente aquilo que é necessário. Para isso as empresas poderão tomar alguma providência a esse respeito ou simplesmente ignorar o assunto. Se ignorado, certamente aumentará a distância entre o que se precisa que as pessoas façam e o que elas realmente fazem.

**Cada uma das pessoas da empresa tem um perfil. Como é que os recursos humanos percebem se o perfil de uma pessoa é indicado para determinada função?**

Segundo Marconato (2008) é necessário adoptar uma postura de não parar de aprender e principalmente de forma generalista, pois a tecnologia mostra-nos que a cada dia poderemos assumir mais funções pela facilidade das informações disponíveis em todos os sectores da vida humana.

A procura por conhecimento ganha evidência e o profissional polivalente ganha espaço dentro das organizações. Esta consciência dimensiona o grau de responsabilidade de desenvolver este aprendizado que recai sobre o papel do próprio profissional. Assim uma boa gestão das características de cada colaborador levará à escolha do profissional correcto para a função. Ferramentas que possam distinguir determinadas características num colaborador serão importantes para que a gestão e o desenvolvimento de pessoas seja feito de uma forma eficaz.

## **OBJECTIVO 2: VERIFICAR OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.**

Para o segundo objectivo foram utilizadas duas questões com o intuito de que fossem abordadas as ferramentas utilizadas para a comunicação interna. Foi também colocada a questão de quais melhorias poderiam surgir para a sua utilização.

Uma comunicação interna proporciona um papel chave em transmitir sinais apropriados aos membros de uma organização, que fornece a ligação entre os níveis organizacionais, entre gestores e subordinados. Embora pareça redundante esta afirmação, este pensamento declara que é através desta comunicação que a organização flui. Além disso, é a modalidade em que a organização sinaliza e informa os colaboradores a respeito das suas actividades, as suas missões, práticas e objectivos, além dos valores. Assim afirma uma organização que comunica rapidamente as suas iniciativas estratégicas e cria a identidade que deseja Dahlla (2007).

O papel da comunicação, mais uma vez, mostra-se de carácter importante, não apenas porque as organizações são movidas pelas pessoas através das mensagens que recebem, para a consecução dos objectivos organizacionais, mas porque é através dela que é possível comunicar tais elementos. Foram então colocadas as seguintes questões:

### **Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?**

A utilização crescente de dados através de softwares integrados nas rotinas de trabalho, fez com que a comunicação entre as pessoas fosse modificada. Assim quando os documentos estão em formato digital, o trabalho torna-se mais ágil e produtivo. Isto deve-se à possibilidade de sustentar os sistemas de processamento, dando origem a novas informações e continuidade dos trabalhos. Características como agilidade, transmissão e armazenamento são os factores mais importantes na comunicação dentro

da empresa. Existe então uma urgência da informação estar no formato digital para que o seu tratamento e difusão sejam mais simples.

Segundo Kunsch (1986) “*o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e electrónicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações*”. Observamos que o mesmo regista grande parte das informações dos clientes internos e externos, assim como o armazenamento dos dados que forem pertinentes à organização.

**Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?**

A comunicação dentro de uma empresa constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é trocada entre as pessoas dentro de uma empresa (Chiavenato, 1999). Os chefes e funcionários passam grande parte do tempo em comunicação com objectivo de realizar e aperfeiçoar suas actividades diárias. Assim a questão tinha como objectivo a avaliação do que seria importante para melhorar a comunicação dentro da empresa.

**OBJECTIVO 3: PERCEPÇÃO E ACEITAÇÃO DE UM NOVO CONCEITO DE PROCURA DE INFORMAÇÃO.**

O objectivo 3 focou-se nas mudanças relativas á Web, e foram colocadas 3 questões relativas a esta temática.

A mudança que irá ocorrer na Web 3.0 será feita a partir de informações centradas em padrões de conhecimento envolvidas por computação. A Web 3.0 vai permitir que as pessoas e as máquinas se interliguem, evoluam, partilhem e usem o conhecimento numa escala sem precedentes.

Na Web 3.0 o conhecimento não é estático, mas sim vivo, envolvente e guardado de forma transparente. Pode ser usado, validado, adicionado e combinado com outro

conhecimento através de vários sistemas e máquinas e isto leva a que o sistema aprenda com este conhecimento e possa ser usado em benefício das empresas, para verificar a aceitação dentro das empresas. Foram, nesse caso, utilizadas as seguintes questões:

**Perante o quadro abaixo, prevê que introduza alguma melhoria na gestão global da empresa?**

Actualmente, as páginas da Internet estão construídas de forma a poderem ser lidas pelas pessoas, não pelos computadores. Este facto demonstra-nos que em pesquisas mais simples ou mais complexas, embora os computadores devolvam resultados, são as pessoas que filtram a informação devolvida. A Web 3.0 pressupõe uma nova geração de serviços baseados em que estes são suportados por uma Web inteligente, isto é, um tipo de Web que se baseia numa maior capacidade do software interpretar os conteúdos da rede, devolvendo resultados mais objectivos e personalizados de cada vez que um utilizador fizer uma pesquisa na web.

**Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicações não permitem fazer?**

A gestão da informação e as TIC que a suportam são assumidamente fundamentais no seio das empresas, permitindo a sua utilização melhorar a eficiência da utilização dos recursos e atingir níveis de desempenho mais elevados, com recurso a aplicações informáticas, que abrangem as diversas áreas do negócio (departamentos de produção, recursos humanos, vendas e marketing, finanças e contabilidade). Suporta uma gestão flexível e pró-activa, sendo que obtêm claramente uma vantagem competitiva permitindo, quando bem utilizadas, melhorar significativamente o desempenho das empresas. Para isso a utilização da Internet e Intranet, com todas as suas potencialidades (comunicação, partilha de informação, transacção, entre outros), é cada vez mais, a ferramenta privilegiada para aceder a informação actualizada.

Segundo Porter (1986) a utilização efectiva da Tecnologia da Informação está directamente ligada à sobrevivência e à estratégia competitiva das organizações.

#### **OBJECTIVO 4: VERIFICAR A IMPORTÂNCIA DA INTRANET.**

O objectivo 4 focou-se basicamente na averiguação de como é utilizada a Intranet neste momento pelas empresas e quais as vantagens que as empresas tiram delas. Por isso foram colocadas duas questões relativas a esta temática.

As Intranets já sofreram diversas adaptações e vários projectos estão na segunda ou terceira versão, com mudanças provenientes das próprias demandas dos utilizadores e dos avanços que apareceram no campo tecnológico, que potenciaram, ainda mais, as possibilidades de uso (Benett, 1999).

A Intranet pode ser entendida como uma forma de armazenamento, gestão, e distribuição de informações dentro de uma empresa, oferecendo dados e serviços que permitam que todos os colaboradores realizem as suas tarefas com maior agilidade e eficiência (Studart, 2009).

As questões abaixo são bastante semelhantes, diferindo apenas em qual colaborador a avalia. Assim serão as duas aglomeradas para que seja perceptível o porquê da sua utilização.

#### **De que forma é utilizada a Intranet dentro dos recursos humanos?**

A Intranet é o uso da tecnologia Internet na rede interna da empresa. Resultado da promessa de melhor desempenho na rede, esta tecnologia facilita a distribuição de documentos e dados, a transferência de arquivos, consulta à informação e muitas outras aplicações, uma vez que, Intranets são fundamentais nos dados armazenados da empresa, assim como: dados financeiros, material de marketing e vendas, incluindo listas de preços e prospectos, relatórios de vendas e dados de recursos humanos (Lisboa, 2001).

### **De que forma é utilizada a Intranet dentro da empresa?**

As Intranets elevam a compreensão e a qualidade das ferramentas de informação, dando maior autonomia aos utilizadores do sistema, facilitando a comunicação e o atendimento ao público interno (Fortes, 2003).

É reconhecido que as empresas precisam desenvolver melhores técnicas para gerir conhecimento, sendo a Intranet frequentemente descrita como parte da solução efectiva para este problema, diante da capacidade de partilhar informação e permitir a colaboração entre diferentes sistemas de informação dentro da organização. Contudo, a difusão rápida da Intranet suscita questões importantes sobre o desenvolvimento e os efeitos desta tecnologia, incluindo as preocupações com o processo e a eficácia de implementação (Gartner Group, 1997).

A evolução da tecnologia aponta para uma preocupação na adequada utilização das Intranets como forma de maximizar a comunicação interna das empresas. Assim o aperfeiçoamento desta tecnologia levará a que seja atingido tal objectivo.

### **OBJECTIVO 5: VERIFICAR O MÉTODO DE ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÃO.**

O objectivo 5 focou-se nos métodos de armazenamento de dados e informação na empresa. Foi utilizada uma questão que, colocada aos dois departamentos, nos levaria a atingir a saturação teórica neste objectivo.

Um dos grandes vectores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afectou de modo significativo todas as actividades humanas, e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre as novas tecnologias destaca-se as Tecnologias de Informação (TI), que passou a ser um importante factor competitivo para as organizações (Albano, 2001).

Segundo Alter (1998) “um Sistema de Informação (SI) é um sistema que usa a Tecnologia da Informação para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou expor informações usadas em um ou mais processos de negócio”.

Os sistemas de Armazenamento de Dados são neste momento muito utilizados, e é justificado pelo reconhecimento por parte do mercado das mais-valias dadas pela transformação dos dados em informação. É sobretudo disto que os sistemas de Armazenamento de Dados tratam: transformação dos dados em conhecimento útil para o negócio transformando-os numa vantagem competitiva. Para verificar esta temática foi então colocada a seguinte questão:

**Qual o método ou ferramenta utilizado para o armazenamento e organização de dados e informações?**

O Armazenamento de Dados de uma empresa é o repositório de dados único e integrado, formando a infra-estrutura base para aplicações de software de informação da empresa (Kelly, 1996).

Assim segundo Watterson (1997) o armazenamento de Dados refere-se a um conjunto de processos ou a uma arquitectura que junta dados relacionados oriundos de diferentes sistemas operativos de forma a dar uma visão integrada dos dados que pode atravessar vários departamentos da empresa.

Todos os sistemas de armazenamento requerem dados, por outro, os dados e a informação neles contida servem para apoiar os agentes de decisão na resolução de problemas não estruturados por forma a melhorar a tomada de decisão.

**OBJECTIVO 6: VERIFICAR O MÉTODO DE INTRODUÇÃO DE NOVO CONHECIMENTO.**

Para o sexto objectivo foram utilizadas duas questões com o objectivo de serem abordadas as práticas de gestão de introdução de novo conhecimento dentro da empresa.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação, através do qual a empresa divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 1992).

Quanto aos fins e objectivos para os quais muitas empresas realizam formação, muitos gestores consideram que o propósito central de toda a acção formativa na empresa é facilitar aos trabalhadores a aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas necessárias para realizarem correctamente a sua tarefa, prepará-los para serem transferidos ou promovidos a outros postos de trabalho, e ajudá-los a adequarem se ao grupo de trabalho, departamento e empresa em que trabalham (Edwards et al.,1983).

Para verificar estes pontos foram colocadas as seguintes questões:

### **Como é processado e gerido o recrutamento de pessoas?**

Apenas com o planeamento será possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contacto com o mercado. Este é um dos elementos mais importantes num modelo de administração de recursos humanos, é um processo pelo qual a empresa garante o número certo e as pessoas apropriadas no lugar certo à hora certa, capazes de realizar, com eficiência, as tarefas que ajudarão a empresa a alcançar objectivos estratégicos globais (Decenzo e Robbins, 2001).

Para Caetano (2000) as empresas preocupam-se sobretudo com o aumento das competências, que correspondem às necessidades de curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais.

Assim ferramentas e métodos organizados para o recrutamento serão de máxima importância para a gestão e assertividade no recrutamento de pessoas.

### **Como é gerido o plano de formação dentro da empresa?**

Na necessidade do aumento das vendas, na produção mais eficiente, no melhor uso das TIC, no criar uma equipa confiável, que pode resolver os próprios problemas, a formação é, muitas vezes, a melhor solução. O melhor retorno do investimento em formação será alcançado através da identificação das necessidades de formação da empresa, tendo uma abordagem sistemática para enriquecimento da formação adequada.

O aparecimento de pessoas especializadas em gestão da formação e criação de serviços específicos no interior das empresas surge como uma consequência da importância crescente desta função (Meignant,1999), assim como o facto de a maior parte das empresas dispor de um serviço de formação no interior da estrutura empresarial.

### **OBJECTIVO 7: VERIFICAR A UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS.**

O objectivo 7 focou-se na utilização das redes sociais, e foi utilizada uma questão para verificar a importância e uso das redes sociais nas empresas.

A Inovação é a palavra de ordem no actual cenário do mercado. Isto deve-se à concorrência extremamente feroz e às mudanças de organização social, uma vez que as empresas precisam reinventar-se e apostar em novas formas de gestão para manter a competitividade.

Ao longo dos anos, com o aumento considerável no número de utilizadores de Internet, sentiu-se a necessidade de criação de ferramentas de comunicação mais abrangentes e que permitissem uma ampliação nas redes de contactos (Oliveira, 2011).

Com a evolução da Web desenvolveu-se um conjunto de tecnologias, designadas normalmente por social média embora não exista uma definição exacta de social média, seguindo-se novamente a abordagem de Lai e Turban (2008) em que entende-se “social média” como um conjunto de plataformas e ferramentas que os utilizadores usam para criar e partilhar informação, fotografias, vídeos e outros conteúdos.

Para verificação deste ponto foram utilizadas as seguintes questões:

**Existe algum tipo de rede social dentro da empresa? Pode explicar como funciona?**

A eficiência pode ser considerada a capacidade de uma empresa converter os seus esforços aplicados nas redes sociais (tempo, custos, entre outros) numa contribuição para atingir os objectivos de cada área funcional (Blanchard, 2011).

As redes sociais podem ser usadas para suportar os objectivos das seguintes áreas funcionais: apoio ao cliente, recursos humanos, relações públicas, *business intelligence*, Marketing e vendas (Blanchard, 2011).

Blanchard (2011) refere que, tal como foi inevitável a adopção do telefone e *email*, também as empresas não podem ignorar as redes sociais digitais. O autor considera que as empresas que escolhem adaptar-se e utilizar as redes sociais para suportar os seus negócios têm a oportunidade de ganhar vantagem competitiva e melhorar a sua posição no mercado.

A evolução tecnológica e novas formas de gestão nas empresas levam a que novas ferramentas sejam utilizadas, assim como a evolução da globalização leva a que cada vez mais as redes sociais estejam presentes nas empresas.

**OBJECTIVO 8: IDENTIFICAR AS FERRAMENTAS INFORMÁTICAS UTILIZADAS.**

No oitavo objectivo foram evidenciadas as ferramentas de gestão utilizadas dentro da empresa e para constatar isso foi colocada uma questão.

Qualquer que seja a escolha de um software que uma empresa faça para apoiar a gestão de um determinado projecto, deve ter as seguintes características: criar e organizar um programa (assim, após a introdução das actividades e respectivas durações, o grau de relacionamento entre as diversas tarefas e um calendário, é possível obter a rede do

projecto, podendo realizar simulações e efectuar alterações no relacionamento das tarefas), gerir recursos e custos (primeiramente deve-se proceder à listagem de todos os recursos para depois os alocar às respectivas actividades. Deste modo, com todos os recursos definidos e alocados às actividades, é possível simular várias hipóteses, fazendo variar as taxas ou os custos e ainda aumentar ou diminuir o número de recursos) e fazer a monitorização do progresso e, finalmente, integrar bases de dados e relatórios (Roldão, 2000).

Para verificar quais os softwares de gestão e algumas características destes softwares foi colocada a seguinte questão:

**Quais aos softwares de gestão utilizados dentro da empresa? Pode falar um pouco destes softwares?**

Para a escolha do software as empresas devem ter em consideração os aspectos abaixo referidos:

- **A interface com o utilizador**

O software deverá ser acessível a utilizadores com menos experiência mas, no entanto, não deverá ser demasiado simplista para prevenir o afastamento de gestores de projectos experientes.

- **Monitorização do projecto**

Deve ser possível parar o projecto e introduzir os dados reais, para assim serem comparados com o que foi planeado.

- **Definição de redes**

É importante seleccionar um pacote que permita ao utilizador especificar as relações de precedência completas entre as actividades, assim como, os tempos dos atrasos.

- **Alocação de recursos**

É importante que o utilizador controle os recursos e os custos, evitando atrasos ou desvios.

- **Custos variáveis para cada actividade**

Estes custos são determinados pelas definições dos recursos e dos seus custos unitários, ou então, pode permitir só definir custos fixos para cada actividade.

- **Relatórios**

A necessidade de actuarem e comunicarem informações aos restantes elementos envolvidos no projecto é fundamental, assim como a capacidade para produzir relatórios é uma das características que distingue os softwares de nível básico dos softwares profissionais.

- **Importar e exportar dados**

Esta característica tem a finalidade de os incluir em relatórios, gráficos e bases de dados. É outra característica bastante útil e importante na selecção de um pacote informático (Conlin e Retik , 1997).

## **OBJECTIVO 9: VERIFICAR COMO É ARMAZENADO E GERIDO O CONHECIMENTO.**

No nono objectivo foi focada a perda de conhecimento numa empresa e de que forma será garantido que esse conhecimento não saia da empresa ou departamento aquando da

perda do colaborador. Laudon (2004) verificou que empresas modernas realizam grandes investimentos em tecnologias de informação embora com muito foco na tecnologia e pouco ou quase nenhuma atenção à informação, às pessoas, aos seus conhecimentos e à cultura organizacional.

**De que forma é garantida que o conhecimento não é perdido (exemplo: Criar um “How to”) aquando da saída de um elemento para outro departamento?**

A diferença dos activos materiais, que diminuem à medida que são usados, os activos do conhecimento aumentam com o uso, gerando novas ideias e, conseqüentemente, novos conhecimentos e quando esses conhecimentos são partilhados permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (Davenport e Prusak 1998).

A resposta das organizações passa, entre outras acções, pela criação de mecanismos de retenção do conhecimento, criando assim vantagens competitivas a seu favor. Em linha com as afirmações de Davenport e Prusak (1998), essa retenção passa não só pela captura e armazenamento, mas também por formas de difusão desse conhecimento.

Estas respostas poderão ser muitas vezes a criação de ferramentas informáticas ou documentos que permitam a novos colaboradores lidar facilmente com novas tarefas.

#### **4.5 Resumo do Capítulo**

No presente capítulo foi apresentada a abordagem metodológica para a realização do estudo. A abordagem em questão procura perceber a realidade que as empresas vivem na Gestão do Conhecimento e de que forma é que as novas tecnologias poderão ser importantes na evolução da empresa. Para isso foi utilizada a *grounded theory* pois é o tipo de pesquisa que mais se adequa ao trabalho apresentado.

Este tipo de metodologia foi usado não só por se adequar à investigação em curso, mas também porque o investigador trabalha diariamente na organização e assim o processo de observação teria maior eficácia.

Outro dos pontos importantes nesta metodologia foi o facto de os questionários serem submetidos a dois departamentos diferentes devido ao facto de podermos dividir Gestão do Conhecimento e Web e, para isso, foram usados os departamentos de recursos humanos e informática.

Neste capítulo foi também feita uma abordagem teórica e esclarecido qual o objectivo de cada questão, assim como, a relação entre objectivo questão e entrevistado.

Com os factores referidos anteriormente foi definida a amostra e através de um contexto inicial foram gerados os objectivos e os questionários para a construção da base teórica.

## **CAPITULO V – ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **5.1 Introdução**

No processo de recolha de dados foram utilizadas cinco entrevistas realizadas com as devidas autorizações e a proximidade e conhecimento da organização permitiu o seu uso para efeitos do estudo, durante este capítulo serão utilizados os dados recolhidos nas entrevistas para perceber de que forma é feita a Gestão do Conhecimento dentro da empresa e de que forma é sustentada pelas ferramentas informáticas.

Numa primeira fase, durante o mês de Outubro, foram entrevistadas três chefes de departamento dos recursos humanos. Posteriormente, durante o mês de Novembro foram entrevistados os chefes de departamento dos serviços de informática, as entrevistas foram todas elas realizadas em salas de reuniões pertencentes ao departamento, a duração das entrevistas tiveram uma duração máxima de vinte e cinco minutos.

Para a recolha de dados foram utilizadas cinco pessoas: três do sexo feminino e duas do sexo masculino. A recolha foi feita em particular com cada pessoa numa sala da empresa e as entrevistas tiveram uma duração máxima de 20 minutos.

Durante esta pesquisa verificou-se a necessidade de dividir a amostra em duas partes: uma ligada à parte da gestão e outra ligada à parte das tecnologias de informação.

Os critérios para a selecção dos profissionais dos recursos humanos foram:

1º - Experiência nas várias áreas de recursos humanos dentro da empresa;

2º - Conhecimento das ferramentas utilizadas pelos recursos humanos dentro da empresa;

3º - Longevidade na Profissão

4º - Longevidade na organização

5º - Ser chefia de departamento.

Para os profissionais do departamento de informática foram escolhidos os seguintes critérios:

1º - Conhecimento da tecnologia Web

2º - Conhecimento das várias ferramentas informáticas dentro da empresa

3º - Longevidade na Profissão

4º - Longevidade na organização

5º - Ser chefia de departamento.

Estes critérios levaram à selecção dos participantes das entrevistas.

Dividiu-se, então, a análise de dados em três tópicos:

- Percepções sobre a Gestão de Competências dentro da empresa devido ao facto de os outros dois já englobarem a gestão de dados dentro da empresa. Assim neste tópico é focada a gestão de colaboradores convergindo para o tema da Gestão do Conhecimento.
- Percepções sobre ferramentas informáticas e os benefícios para a gestão de empresas, ferramentas essas que serão fundamentais no futuro das empresas e serão mais do que nunca uma vantagem competitiva. Este ponto levou a que fosse dada muita importância à evolução da Web.

- Evolução da Web que será uma forma fundamental para a gestão de empresas principalmente na Gestão do Conhecimento.

Em seguida, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos nas entrevistas realizadas para verificar as práticas de gestão de competências, evolução na utilização de novas ferramentas e a forma como a evolução da Web ajudará na Gestão do Conhecimento.

## **5.2 Percepções sobre a Gestão de Competências dentro da empresa**

Neste primeiro ponto procurou perceber-se qual a visão dos colaboradores relativamente à gestão de competências dentro da empresa.

Assim, verificou-se que a principal ferramenta usada pelos recursos humanos, para verificar quais as necessidades do colaborador do departamento e da empresa, é uma reunião particular anual entre chefia e colaborador para que sejam avaliadas quais as necessidades deste último. Assim como a avaliação relativa ao ano anterior, esta informação chega aos recursos humanos para que depois seja tratada e acompanhada.

*“De uma forma muito global a nossa organização tem efectivamente um processo de gestão de competências, que é realizado anualmente. Com base nesse processo todos os anos as nossas chefias realizam reuniões com os seus colaboradores com o intuito de avaliar a adequação do colaborador à função e desta forma identificar lacunas que o colaborador possa ter para a realização dessa mesma função.” E3*

*“É feito anualmente, em que primeiro avaliamos a função e verificamos se existe alguma competência nova ou alguma competência estratégica que seja preciso implementar, uma vez esse trabalho feito vão avaliar a pessoa em relação as competências necessárias para a função.” E2*

De seguida foi evidenciada a reacção da empresa perante esta avaliação, que posteriormente se verificou que, para cada pessoa, são criados pontos em aberto que

serão resolvidos com formação adequada a esse ponto. São seleccionados vários tipos de formações e disponibilizados a chefias que, por sua vez, poderão sugerir ao colaborador e aos recursos humanos a realização das mesmas.

*“Esse trabalho é depois a base para o levantamento das necessidades de formação, se a pessoa tiver uma lacuna, por exemplo, em inglês e se isso for um requisito para a função. Isso levanta logo uma necessidade de formação em inglês e também para outro tipo de necessidades de desenvolvimento, nem tudo passa por formação mas pode haver outras medidas que sejam necessárias.” E2*

*“É feita uma avaliação de competências que tem por trás uma descrição de funções e, mediante as lacunas, é proposto um plano de formação que depois é ou não aplicado mediante a disponibilidade. No final é avaliado esse programa de formação e poderá ser que a lacuna tenha sido fechada ou não.” E1*

*“Dessas lacunas o que acontece é que identificamos medidas de formação e a outra situação também acontece, ou seja, da mesma forma que identificamos lacunas nos colaboradores também identificamos colaboradores com potencial.” E3*

Como o entrevistado numero três salientou no ponto anterior, são utilizadas formas de avaliação para verificar se determinada pessoa é adequada a funções necessárias na empresa, assim como a gestão de talentos. Para isso não é utilizado somente o *curriculum*, mas sim um historial do colaborador. Toda esta informação é feita chegar aos recursos humanos anualmente pela chefia.

*“Sempre que temos uma vaga, a não ser que seja algo completamente novo, que não existam competências dentro da empresa abrimos uma vaga interna e fazemos um processo de recrutamento e selecção idêntico ao que faríamos se recrutássemos uma pessoa do exterior, ou seja, recebemos as candidaturas e analisamo-las. Aqui a diferença é que não nos limitamos ao curriculum da pessoa, ou seja, temos todo o historial dentro da empresa.” E1*

*“É aqui que definimos medidas de desenvolvimento, quer para aqueles que precisam de se manter no mesmo patamar, quer para aqueles que na função que já desempenham precisam de se desenvolver ou até mesmo para aqueles que na função que já desempenham precisam de crescer. É desta forma que permitimos o desenvolvimento da nossa população.” E3*

Foi verificado também que a empresa tem uma descrição de cada uma das funções e quais os perfis mais adequados para cada uma delas. Assim todos os colaboradores poderão candidatar-se a uma vaga na empresa, mas somente alguns serão chamados a efectuar entrevista. Este processo eliminará colaboradores que não tenham demonstrado um perfil adequado à função.

*“Nós tentamos ter uma gestão integrada dos recursos humanos em que a base são as competências dos colaboradores. Temos um descritivo de funções onde temos todas as funções da empresa e para cada função, assim garantimos que temos definido quais são as competências necessárias para aquela função.” E2*

*“Ao fazer uma avaliação regular do perfil do colaborador permite-nos perceber a adequação do perfil dele, do conjunto de desempenhos que ele tenha, que é obviamente um conjunto de características também, e perceber se estas características estão completamente adequadas.” E3*

*“A avaliação do potencial é feita juntamente com a chefia, onde são avaliados vários critérios, aí conseguimos perceber se o perfil da pessoa se adapta ou não aquela função, para além de que temos a avaliação de desempenho anual.” E1*

Um dos entrevistados destacou também a área do recrutamento externo e, como a empresa verifica qual o perfil da pessoa que necessita de procurar no mercado, verificou-se que existe uma definição do perfil e um descritivo do perfil para cada função. Assim a procura de pessoas com o perfil indicado torna-se mais eficaz.

*“Quando é necessário recrutar algum profissional dentro de determinada área, nós já sabemos à partida quais são as competências necessárias e qual o nível de cada competência que nós precisamos de ir buscar ao mercado.” E2*

Foi apurado que existe também um processo de transferência de conhecimento aquando da movimentação de um colaborador para fora da empresa ou para outro departamento, que se baseia na transferência de conhecimento de uma pessoa para a outra através do acompanhamento diário das funções. Outra das regras para a não perda de conhecimento é a partilha de funções que leva a que um colaborador não seja o único a ter conhecimento de determinada função.

*“Se sair alguém a informação que se perde pela sua saída é muito reduzida, porque isto está distribuído em documentação, em arquivos informáticos, isto a nível de informação. A nível de conhecimento isso sim afecta, porque existe conhecimento que está no próprio individuo e esse conhecimento que está “na cabeça da pessoa” para nós, sistema de informação, modelar o conhecimento é muito complicado e representa-lo também.” E4*

*“Recorrendo às entidades que têm mais capacidade de armazenar conhecimento (“pessoas”), quando alguém vai sair existe uma transferência do conhecimento da pessoa que sai para aquela (ou aquelas) que a vão substituir. Espera-se que, durante um período relativamente reduzido (um mês), se consiga transferir todo esse conhecimento. Na realidade isso não acontece sempre, o todo é muito difícil de alcançar, por isso que se consiga no mínimo transferir o conhecimento que é necessário para a execução normal das tarefas, desta forma já se minimiza o impacto.”E4*

*“Em todos os nossos sistemas fazemos manuais de utilizações, isso faz com que realmente todo o sistema tenha um manual operacional em que qualquer pessoa que chega consegue preservar o conhecimento técnico a fazer recuperar ou operar o sistema.” E5*

*“De qualquer modo primeiro tenta-se que haja sempre duas pessoas que tratem de um assunto, que o conhecimento seja partilhado, para que não haja hipótese de uma pessoa ter um conhecimento de um todo.” E5*

### **5.3 Percepção sobre ferramentas informáticas e os benefícios para as empresas**

O primeiro ponto que se focou no tópico das ferramentas informáticas utilizadas dentro da empresa foram as ferramentas de comunicação, em que foi evidenciado o alvo de cada uma destas ferramentas. Existem ferramentas que são necessárias para que a mensagem chegue rapidamente a todos os colaboradores da empresa ou ferramentas que utilizem a comunicação individual. As ferramentas que foram abordadas foram as seguintes: email, telefone, informação em papel, televisores com mensagens dinâmicas, vitrines, Intranet, vídeo conferências e rede social interna.

*“Dentro da empresa, que é obviamente aquilo que nos focamos, na maioria é a comunicação interna, e portanto ao falar de comunicação interna o nosso principal mecanismo de comunicação são os emails, obviamente. Acho que somos muito habituados ao email. Na parte do telefone existe uma grande facilidade na linha telefónica que temos.” E3*

*“Existem várias formas de comunicar, várias ferramentas que diferem consoante o objectivo da comunicação. Para a comunicação diária existe o telefone, reuniões, emails. Para informações que seja necessário partilhar com todos os colaboradores existe os monitores que vão passando a informação e que estão colocados, assim como, a informação em papel utilizada dentro da empresa.” E2*

*“ Existe agora também o “facebook” interno.” E2*

*“É ainda de realçar outro mecanismo que são os televisores com mensagens dinâmicas que também nos permite, com a actualização constante da informação, ter acesso a um conjunto de informações. Tudo isto é ainda concentrado numa grande plataforma, que*

*todos nós conhecemos, que é a Intranet e que é acessível a todos os colaboradores que têm um papel fundamental nesta comunicação interna.” E3*

Foram depois abordadas as melhorias que as novas tecnologias trouxeram na comunicação e gestão de tarefas e verificou-se que os colaboradores têm a possibilidade de estarem contactáveis permanentemente e com capacidade de trabalhar a partir de casa. Foi verificada a utilização de uma nova ferramenta chamada Webex, que é uma ferramenta para reuniões online e partilha de ficheiros e informação. Foi destacado por um dos entrevistados que este tipo de ferramenta é uma das evoluções maiores que se verificou pois consegue-se, ao mesmo tempo que se fala com os outros intervenientes da reunião, partilhar documentos, imagens vídeo e também visualizar os outros intervenientes.

*“Eu acho que diminui as dificuldades achar um consenso e acordos, porque quando nos estamos a centrar só em meios mais face a face é difícil juntar todos os intervenientes. Se fosse feito por telefone a comunicação também era mais limitada porque não se conseguem apresentar documentos ou estar a trabalhar sob uma base comum. A videoconferência auxiliou um bocado porque a comunicação já não é só através da voz, consegue ter-se uma percepção do estado de espírito da pessoa também. Com estas últimas abordagens através das reuniões baseadas em Webex com suporte informático podemos estar a interagir com documentos e não só a voz, ou seja, é mais sólido e consegue passar-se mais informação.” E4*

*“A ligação sem fios, que permite qualquer utilizador no perímetro consiga ter rede e a empresa, também permite que um colaborador que não esteja presente fisicamente na empresa esteja ligado à empresa através de ligações VPN (rede de comunicações privada, construída em cima de uma rede de comunicações pública) e comunicar com qualquer pessoa cá dentro. Isto permite realmente que, qualquer colaborador, esteja sempre em contacto com a empresa em qualquer lugar.” E5*

De seguida foram analisadas as ferramentas de gestão e as ferramentas de armazenamento de dados.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Verificou-se, no armazenamento local, que todos os departamentos utilizam um disco local e que, dentro de cada departamento, este é dividido por secção. A responsabilidade dessa gestão de pastas é feita pelo chefe de departamento que garante que as normas e definições de armazenamento sejam cumpridas.

Foi verificado também que o SAP e várias ferramentas dentro deste tipo são utilizadas. Este software são, em grande parte, uma ajuda à tomada de decisões e também um grande auxílio na organização de dados.

*“Existe suporte de gestão de negócio: o SAP que é o principal. Este faz um suporte aos processos de negócio da própria empresa. Existem várias implementações e instâncias de suporte a cada departamento, por exemplo, na logística e recursos humanos.”E4*

*“Existe um software específico para fazer análise de negócio para o business inteligente, business warehouse e o business objects que está mais próximo da Gestão do Conhecimento e permite agregar a informação que vem de várias base de dados (por exemplo folhas Excel, que não têm qualquer organização) e estas ferramentas permitem fazer a agregação e suporte à tomada de decisão... mas existem dezenas de softwares.”E4*

*“O software de gestão principal utilizado na empresa é o SAP que é onde é feito o planeamento a nível da produção. Existirão outros softwares de gestão mais localizados - cada departamento poderá utilizar o seu - mas o que é mais individualizado será baseado em Excel, será a ferramenta típica de gestão que cada um de nós utiliza, mas no global o sistema de gestão que a empresa utiliza é baseado em SAP.” E5*

O armazenamento de dados para as grandes empresas é também muito importante e disso advém que, uma gestão eficaz desses dados, trará valor acrescentado e fará com que a empresa tenha uma maior performance e menores perdas de informação. Verificou-se que na empresa existem formas de classificar cada documento e normas que explicam a forma de armazenar dados e de organizá-los.

*“Existe uma norma que diz como tratar os documentos e por isso faz-se a tal classificação, quer às classes de segurança. Isso obriga-nos a que seja realmente feita uma classificação dos documentos e, com isso, que se faça o armazenamento nessa mesma taxonomia.”E5*

*“A taxonomia é definida num documento, temos uma árvore que identifica os conceitos para essa taxonomia.”E4*

*“Nos discos existe documentação e a sua interpretação depende do leitor, do emissor e receptor. Esses documentos são armazenados como dados do ponto de vista de um gestor de sistema de informação. Quando um documento é armazenado vamos vê-lo como se fossem dados... não existe nenhum programa com capacidade para o interpretar.”E4*

*“No conceito da empresa o armazenamento da informação tem que respeitar algumas directivas. A principal directiva é que os dados que sejam relevantes para o negócio têm que estar espelhados noutra localização com uma determinada distância mínima entre as localizações. Os dados estão classificados conforme chamadas as classes de segurança: quer na confidencialidade, quer criticidade, quer da integridade. O que significa que todos os dados têm que ter essa classificação e, conforme essa classificação, o seu tratamento é diferente. Estes dados conforme a sua classe de segurança devem ser tratados de maneira diferente, quer a nível de acesso quer a nível depois do backup desses dados.”E5*

Existe também uma especial atenção no *backup* dos dados, isto é, a garantia que os dados não são perdidos (em especial os dados de clientes). Para isso dividiram a forma de *backup* em duas formas: *backups* não locais e locais.

*“No caso dos esquemas da empresa centralizados, ou seja, o que é o tronco comum da empresa, existe uma réplica aqui e depois existem as tais réplicas centralizadas e é então feito o backup”E5*

O armazenamento de dados feitos por longos períodos é também importante e aí verificou-se que será muito importante um *backup* bem conseguido por parte da empresa.

*“Depois destes tipos de dados ainda há algo que tem que ser visto acima disso: se os dados são os imperativos legais (de clientes que temos que guardar durante longos períodos) e, se assim for, existem soluções dentro da empresa, nomeadamente uma para ficheiros e outra emails para quando queremos guardar isto para períodos longos, em que aí os dados são preservados pelo menos 15 anos porque estes sistemas centralizados garantem a recuperação de dados mesmo depois de muitos e longos anos. Por isso, todo e qualquer dado, quer seja em suporte informático ou não, é alvo de muita atenção por parte da empresa. Existem variadíssimas normas e regulamentos para tratar, é um ponto em especial.”E5*

Foi verificado também que existe uma dificuldade, por parte dos recursos humanos, em fazer chegar a informação às pessoas, principalmente às pessoas da produção. Isto deve-se ao facto de não terem acesso à rede informática da empresa. No entanto, estão a ser tomadas medidas dentro da empresa (com a criação de mais quiosques) para que estas pessoas possam ter acesso à rede informática da empresa.

*“Implementamos 3 ou 4 quiosques que têm uma utilização reduzida. Enquanto não fomentarmos a utilização e expandirmos o número de quiosques ou pontos de acesso, sejam eles de que forem, vai ser difícil porque a maioria da nossa população não tem acesso a esse tipo de partilha de informação, por isso actualizar isso vai ser complicado.”E1*

*“Talvez dar mais atenção às pessoas que não têm acesso permanente à Intranet, tirando as pessoas do escritório que não têm esse problema, mas talvez pensar numa melhoria de acessibilidade aos colaboradores mais a nível da produção, como por exemplo áreas com acesso a computadores para nas horas de lazer poderem consultar alguma informação válida.”E1*

Outra das ferramentas, e uma das mais importantes dentro da empresa, é a Intranet que é utilizada para armazenamento de informação, gestão de recursos humanos, comunicação e outras áreas importantes dentro da empresa. Verificou-se assim que esta é uma ferramenta utilizada no dia-a-dia dos colaboradores. Existe uma componente muito importante dentro da Intranet da empresa que se chama “portal de aplicações” que permite verificar várias informações a nível pessoal.

*“Nós usamos para procurar informação ao nível da coporate dos recursos humanos, porque tem lá muita informação de guidelines e de apresentações. Tem muita informação a Intranet da empresa.”E2*

*“Nos recursos humanos, como em todas as áreas, tem um conjunto de informação global de acesso a todos os colaboradores, mas tem um conjunto de ferramentas com os quais nós trabalhamos diariamente. Nomeadamente, se eu estou a pensar numa participação de ausência, no caso de alguém ser demitido, há um workflow de controlo de demitidos, em vagas internas. Há um todo ferramentas que estão facilmente centralizadas nessa grande ferramenta global que é a Intranet.”E3*

*“A Intranet tem uma utilização fundamental e aumentou a importância nos últimos tempos. Com a abertura do portal tornou-se, em muitos casos, um meio privilegiado e mesmo quase obrigatório de partilha de informação. Permite primeiro ultrapassar o âmbito puramente local, vai para um nível mundial de partilha de informação.”E5*

A questão da gestão de dados foi também tratada porque a Intranet substitui documentos que chegavam aos recursos humanos. Assim verificou-se um aumento da eficácia na empresa com o recurso à Intranet. Um dos pontos fracos que foi confirmado na utilização da Intranet foi: a procura de informação não ser tão simples quanto poderia ser e este é então um ponto onde a evolução tecnológica pode introduzir valor acrescentado na empresa.

*“Porque isto é apesar de tudo muito recente. Eu posso dar-lhe como exemplo as folhas de participação de ausência que até há bem pouco tempo eram manuais e isto*

*implicava nada mais nada menos que milhares de papéis que chegavam aos recursos humanos num ano. Portanto o fluxo da informação, a rapidez com que ela chega e até mesmo a responsabilização aumentou (porque o nível de erro também se tornou menor porque em vez de termos cinco pessoas a introduzir duas mil participações de ausência temos cada um a introduzir a sua. E, portanto, o nível de eficácia também é muito maior.” E3*

*“Nós já tínhamos as ligações entre as diferentes empresas fisicamente e já se conseguia aceder a discos que estavam noutra empresa que tinham informação. O que a Intranet veio trazer foi a organização, potenciou a organização! Trouxe uniformização e facilidade de trocar informação. Mas uma das lacunas que temos com a Intranet é que a procura de informação não é tão fácil como na Internet, não temos o Google da Empresa, então o que acontece é que ou se sabe onde a informação está ou intervenientes que desejam partilhar essa informação definem onde está a informação ou então é mais difícil de a encontrar.”E5*

*“Permite coisas que normalmente o armazenar localmente não permite que é a gestão de versões, e com a plataforma que nós temos permite sistematizar o modo de partilha de informação, aquilo que eu ainda não encontro no Web 2.0.”E5*

#### **5.4 Percepções sobre a evolução da Web**

Neste último ponto foi abordado o tema da Web e a sua evolução constante, isto é, como surgirá a nova era da Web e como será utilizada dentro das empresas. Posto isto foi verificado que a opinião é geral: a evolução da Web levará a uma melhor gestão quer de dados, quer de conhecimento, quer de pessoas. Assim será imperativo que esta evolução seja acompanhada dentro das empresas. A partilha de dados, que será um ponto muito importante na evolução da Web, foi também focada como uma melhoria de valor inestimável para a empresa.

*“Estamos a tentar estender o potencial daquilo que é a Web exótica... quando nós começamos a entrar com nova informação, a informação já trabalhada que tem alguma*

*semântica e começamos a chamar o Web 3.0 o que estamos a fazer é extensão e aumentar o potencial desta nova Web.” E4*

*“Digamos assim, hoje em dia dentro da empresa, estamos a usar o Web 2.0. Isto foi uma questão de acompanhamento, verificar a usabilidade e as grandes vantagens no qual tivemos uma adesão maciça.” E5*

*“Há uma partilha muito grande, que tem os seus perigos porque há informação disponível que nos chega e que aumenta exponencialmente Temos que ter então a capacidade de filtrar a informação e retirar o importante.” E5*

Existe, por parte da empresa, um departamento de investigação relativo a este tipo de tecnologia e que se foca, fundamentalmente, na procura e organização de dados. Este departamento foca-se também em introduzir estas tecnologias, não só na gestão da empresa, como também nos produtos vendidos.

*“Web 2.0, academicamente, está a ser mais investigada do ponto de vista de ontologias e nós conseguimos fazer enriquecer as páginas e os sites, quando são criadas, com esse conhecimento e essa informação adicional que traz valor acrescentado depois para o utilizador da Web.” E4*

*“Onde existe algum trabalho deste na empresa é numa divisão dedicada à investigação e prolongam alguma investigação para essa divisão de investigação. Estamos a tentar incluir alguns destes conceitos a nível nos nossos produtos.” E4*

É também fulcral a verificação do conteúdo que é colocado online e nisso a Web 3.0 terá um valor enorme, visto que consegue filtrar as informações relevantes para a pessoa.

*“Ao utilizarmos os novos tipos de tecnologias temos que ser muito mais concisos, não é simplesmente partilhar coisas aleatoriamente, tem que se tomar atenção que às vezes*

*não basta a partilha, é preciso partilhar mas atender à confidencialidade que a informação pode ter.” E5*

*“... olhando para o exemplo do “facebook” tem-se por lá tudo e mais alguma coisa e por vezes essa informação acaba por atrapalhar mais e tornar obscura a informação que se pretende.” E5*

A pesquisa mais eficaz de informação dentro da empresa será um dos pontos fundamentais da Web 3.0 e a implementação deste tipo de tecnologia trará benefícios em muitas ferramentas já existentes. Assim, a correcta implementação desta tecnologia trará um melhor controlo dos dados partilhados e pesquisados pelos colaboradores.

*“Num ambiente como o nosso, em que já existem canais estabelecidos de comunicação, não é o ambiente normal de Internet em que os canais são aleatórios e estabelecem-se ligações esporádicas e temporárias e se vai recebendo informações de todos os lados. Aqui já existem metodologias sistemáticas, a Web 2.0 foi implementada mas ainda existe a necessidade de escolher um modelo em caso de uso e criar um modelo de utilização para que não haja problemas que façam com que fiquemos mais confusos.” E5*

*“Neste caso em particular, na nossa implementação do Web 2.0 não existe algo que nos permita estabelecer níveis de acesso ou se quisermos de que informação está disponível, e isso é difícil. A Web 3.0 vai permitir porque tem que haver uma classificação da informação e saber como publica-la e encaixa-la ao seu nível correto.”E5*

Por fim, verificou-se que a empresa poderá ter benefícios na gestão de competências com a Web 3.0, pois facilitaria em muito o trabalho dos recursos humanos e em muitos dos seus processos com mais foco na selecção de pessoas, através de filtro criados para cada função.

*“Poderia ser útil, facilitaria o nosso trabalho na escolha de talentos.” E2*

*“Provavelmente permitiria uma maior rapidez em algum dos nossos processos obviamente, e o mais óbvio será em termos de recrutamento e selecção, não só encontrar 100 pessoas ou 200 pessoas, mas encontrar talvez já só 50 pessoas, mas com um perfil muito mais aproximado do que estamos neste momento a receber, por isso obviamente que vejo aqui algumas vantagens.”E3*

A Web e a sua evolução trouxeram com ela as redes sociais e as redes sociais dentro da empresa. Existe, dentro da empresa, uma rede social própria que (como foi dito por alguns dos entrevistados) é importante quer na partilha de informação e dados quer para a relação entre colaboradores de outros pontos da empresa de outros países.

*“A rede social que temos na empresa, para mim é importante mas não aqui internamente. Acho que é importante para conhecer colegas de outras áreas, por exemplo, eu já tive oportunidades e já recebi convites de colegas da China.”E2*

Dentro da empresa as redes sociais nasceram há pouco tempo, mas as expectativas são grandes. É interessante verificar que poderá haver um acompanhamento de tópicos para os colaboradores interessados em determinadas temáticas.

*“A rede social começou há muito pouco tempo, mas já se tem alguns resultados muito promissores, e a razão para isso é que se até agora nós realizávamos reuniões em Webex para discutir determinados assuntos que eram de interesse comum, mas isso tinha que ser feito em snapshots, a rede social está a permitir fazer esse acompanhamento de forma menos formal, ou seja quem está interessado vai vendo o que está acontecendo, e quando acontece alguma coisa é colocada, a informação está a fluir com mais facilidade. Isto são as percepções iniciais que temos.”E4*

Verificou-se que há um consenso no que respeita ao papel das redes sociais dentro da empresa. Estas não têm o mesmo sentido que as redes sociais fora da empresa. Enquanto as redes sociais fora da empresa têm um carácter com mais foco no divertimento, dentro da empresa o foco é conhecer colegas de outras áreas.

*“A rede social da empresa faz-se implementar num ambiente empresarial. Aquilo que se esperava que ela fizesse era que aumentasse a ligação entre os colaboradores da empresa e com isso se aumentasse a produtividade. As redes sociais no exterior não têm esse foco na produtividade ou na execução de trabalho, têm um foco muito maior na parte da diversão.”E4*

Uma das questões que pode aumentar a produtividade nas empresas, e tornar-se cada vez mais um factor de vantagem competitiva, é a *Net Working*. Esta permite que haja muito mais trabalho entre colaboradores de várias partes do mundo sem que estejam presos pelo factor presencial.

*“Uma das coisas que a as redes sociais fazem com naturalidade é a Net Working entre pessoas e num ambiente empresarial ultimamente tem-se dado à Net Working algo como crítico. Para a própria produtividade, espera-se que com a rede social interna esse factor seja melhorado também, e que a informação transite mais rapidamente.”E4*

Um dos entrevistados evidenciou também o facto da rede social da empresa trazer valor acrescentado à Intranet, pois permite maior facilidade na partilha de informações. Outro dos entrevistados centrou-se na criação de fóruns de discussão dentro da própria rede social.

*“Mas uma das lacunas que temos com a Intranet é que a procura de informação não é tão fácil como na Internet, não temos o Google da Empresa, então o que acontece é que ou se sabe onde a informação está ou intervenientes que desejam partilhar essa informação definem onde está a informação ou então é mais difícil de a encontrar. Tendo uma rede social facilita esse tópico porque as pessoas que têm interesses comuns identificam-se e depois os repositórios de informação são identificados dentro da própria rede social.” E4*

## **5.5 Resumo do Capítulo**

Neste capítulo de análise de dados o objectivo foi demonstrar quais os dados obtidos através das cinco entrevistas realizadas. Foi utilizada a metodologia *Grounded Theory* para a obtenção de dados, que levou à compreensão das práticas de Gestão do Conhecimento dentro da empresa. O capítulo dividiu-se em três pontos:

O primeiro ponto deteve-se nas percepções sobre a Gestão do Competências dentro da empresa. Este foi analisado e verificou-se que os colaboradores dentro da empresa são avaliados anualmente com entrevistas com a chefia directa. São criados pontos em aberto aquando da necessidade ou deficiência em alguma das áreas utilizadas para a sua função.

Outra das práticas que foram abordadas pelos entrevistados foi a reacção aos pontos em aberto e, neste caso, serão criadas formações para os colaboradores com pontos em aberto. A gestão de talentos não se foca somente na avaliação de currículos mas também em todo um historial do colaborador dentro da empresa.

O segundo ponto foi a evolução das ferramentas informáticas, ferramentas que não só dão apoio ao ponto anterior com também são usadas no apoio à decisão e armazenamento de dados e informação. O SAP será o *software* mais utilizado dentro da empresa e terá um papel muito importante na gestão de departamentos e da própria empresa. Existem também, para além destes softwares de gestão, os softwares de apoio à comunicação onde se verificou que além dos tradicionais meios de comunicação será também utilizado o Webex (ferramenta de apoio a reuniões não presenciais). A Intranet na empresa foi vista como um dos melhores meios para eliminar as “montanhas” de documentos com que normalmente as grandes empresas têm que lidar.

Por fim, como último ponto, foi abordada a Web e a sua evolução dentro da empresa. Web que está também presente no dia-a-dia de todos os colaboradores e que poderá levar a um melhor desempenho através do tratamento de informação.

A empresa tem neste sentido um departamento dedicado ao estudo da evolução deste tipo de tecnologias.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

As redes sociais, como parte da evolução da web, serão bastante importantes pois facilitam a relação entre colaboradores de vários países e têm uma importância fundamental quando do seguimento de assuntos (quando criados de fóruns de discussão na própria rede social).

## **CAPITULO VI – CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO**

### **6.1 Conclusões**

O recurso à *Grounded Theory* foi determinante para a realização deste trabalho, na medida em que, não seria de tão simples percepção o modo como as pessoas vivem o dia-a-dia com as ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Verificou-se que a Gestão do Conhecimento tem muito por onde evoluir dentro da empresa, neste momento. Muito provavelmente este será o panorama geral nas empresas. Também se conclui que no futuro será a Web e o Digital que farão a maior parte do trabalho neste campo. Nomeadamente para suporte a actividades humanas e à produção, armazenamento, reaproveitamento e difusão do Conhecimento.

O recurso a ferramentas como o SAP para a Gestão da empresa será fundamental na sustentabilidade das empresas, bem como ferramentas de promoção da colaboração entre empresas e entre pessoas da empresa. Um bom exemplo, já em utilização pelas empresas, é o Webex. Conclui-se também que a principal forma de tirar partido destas ferramentas e do seu desenvolvimento será a combinação com outras ferramentas e a capacidade de interacção de dados e Conhecimento existentes.

Foi verificado que existem inúmeros métodos de introdução de conhecimento nas empresas e que existem planos de formação com recursos aos meios digitais para a decisão serão fundamentais para as empresas.

O suporte para a avaliação de colaboradores e os meios de comunicação nas empresas estão neste momento na Intranet e construíram auxiliares importantes no Contexto da Gestão do Conhecimento.

O conhecimento de todas as funções da empresa e das necessidades de cada departamento será fundamental para que os recursos humanos sigam o caminho correcto

para o recrutamento de novos colaboradores. Sendo que, também aqui neste contexto os meios digitais serão fundamentais nesta área para o apoio e decisão.

A ferramenta Intranet é neste momento uma das ferramentas que mais suporta a empresa, pois substitui um amontoar de papéis com que, diariamente, têm que lidar. Por isso o evoluir da Web e, conseqüentemente, o evoluir da Intranet na empresa, levará a que esta ferramenta seja cada vez mais o para a sua Gestão do Conhecimento. Tal direcção, leva a que se tenha cada vez menos perdas de conhecimento e, através de colaboração, se consiga introduzir mais facilmente, novo conhecimento na empresa ou difusão do conhecimento existente. Isto levará a que empresas com elevado nível de desenvolvimento e investigação nesta área consigam fazer das novas tecnologias uma vantagem competitiva, como é o caso estudado.

Existe ainda, neste momento, entraves para a criação de conhecimento devido ao facto de ainda não existir software que interprete documentos, e essa será a grande evolução das TIC. No contexto estudado, quando realmente um software conseguir interpretar o significados das palavras e das frases e com elas criar conhecimento existirá um grande avanço para a organização, que mais rápido, se adaptar a estas tecnologias que, por sua vez tornam a empresa com maior crescimento ou sucesso no mercado.

Estas práticas podem vir a ser parte constituinte da Web 3.0 visto que esta será uma Web baseada nos dados e na interpretação das palavras. Será uma Web que aprende com várias experiências e que conseguirá adaptar-se a cada pessoa individualmente. Para isso estão também, neste momento, a surgir as redes sociais dentro das empresas que levarão a que a Web personifique cada uma das pesquisas e necessidades do colaborador.

Por exemplo: um profissional de Recursos Humanos de uma empresa de electrónica não deveria encontrar os seguintes pontos num motor de busca:

Empresa de Recrutamento A

Empresa de Recrutamento B

Empresa de Recrutamento C

Empresa de Recrutamento D

O que um profissional de Recursos Humanos deveria encontrar com recurso à nova era da Web seria:

João, formado em Electrónica Industrial (terminou o curso há 2 meses) – e o respectivo link para a página de perfil do próprio.

Rui, formado em Automação (terminou o Curso há 2 meses) – e o respectivo link para a página de perfil do próprio.

Serão estas as vantagens da utilização da Web 3.0 na empresa estudada e acredita-se facilmente transformar para outras empresas, devido ao potencial que se mostrou existir pelo estudo efectuados.

## **6.2 Trabalho Futuro**

Para trabalho futuro seria interessante que fosse estudada a evolução da Web focando-se, principalmente, na Web 4.0 que seria a continuidade do estudo desta temática. Uma outra direcção é efectuar o mesmo estudo noutras empresas e assim avaliar a Gestão e o Grau de aceitação das empresas para utilização de praticas Web 3.0 para a sua Gestão do Conhecimento.

Outra das temáticas para trabalhos futuro seria como o *Enterprise* está a evoluir de 1.0 para 2.0 e posteriormente para 3.0.

**Bibliografia**

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Albano, C. S. (2001). Problemas e acções na adopção de novas tecnologias de informação: um estudo em cooperativas agro-pecuárias do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS.

Albertin, A. L. (1999). Administração de informática: funções e factores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, <[http://www.interface-ti.com.br/q\\_elearning.htm](http://www.interface-ti.com.br/q_elearning.htm)> Acesso em 25-04-2013

Andrews, Kenneth R(1987). The concept of corporate strategy. Homewood: McGraw-Hill

Bareny, J. (1991). Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. Journal of Management, v 17, n. 1, p. 99-120.

Barrett, F. J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures. Organizational Dynamics, 24 (1), 36-49.

Becker, G. S. (1964). Human Capital. New York: Columbia University Press.

Benett Gordon, (1997). Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus,

Blanchard, O. (2011). Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization. Boston, MA: Pearson Education, Inc

Blattmann, U.( 2007) Silva, F. C. C. da. Colaboração e interacção na web 2.0 e biblioteca 2.0. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 191-215.

Brandão Hugo Pena; Guimarães Tomás de Aquino; Borges-Andrade, Jairo Eduardo. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81.

Bravo, H.(2007). La Web 3.0 Añade significado. 207. Disponível em: <[http://www.crdasesores.com/\\_Contenido/noticias/PDF/0711\\_la\\_web.pdf](http://www.crdasesores.com/_Contenido/noticias/PDF/0711_la_web.pdf)>. Acesso em: 13-10-2013

Brown, B. (2006). Shame Resilience Theory: A Grounded Theory Study on Women and Shame. Families in Society, 87, 43-52.

Bughin, J., & Manyika, J. (2007). How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey. The McKinsey Quarterly. <[https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital\\_Marketing/How\\_businesses\\_are\\_using\\_Web\\_2\\_0\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_1913?pagenum=5](https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/How_businesses_are_using_Web_2_0_A_McKinsey_Global_Survey_1913?pagenum=5)> Acesso em 24-10-2013

Cardoso, Gustavo; Costa, António Firmino da; Conceição, Cristina Palma; Gomes, Maria do Carmo (orgs.), (2005). A sociedade em rede em Portugal. Porto: Campo das Letras.

Cardoso, M. V. F. (2010). É proibido proibir as Redes Sociais nas empresas. <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/e-proibido-proibir-as-redes-sociais-nas-empresas/29974/>> Acesso em: 26-11-2013.

Carlzon, J. (2001). Refletindo sobre Sucessão. Sala virtual de empresa familiar. <<http://www.geyenehlers.com.br/empresafamiliar.htm>.> Acesso em 20-11-2013

Castells, Manuel (2003). A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Chiavenato, Idalberto, (2008). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo, Manole

Chiavenato, Idalberto, (1992). Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto, (1999). Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chizzotti, A. (1991). Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez.

Cohen, Louis, (1989). Manion, Lawrence; Morrison, Keith. Research methods in education. London: Routledge Falmer.

Conlin, J., Retik, A. (1997). The applicability of project management software and advanced IT techniques in construction delays mitigation, International Journal of Project Management, vol. 15, nº 2.

Dagnoni, Martina R. Fischer e Krauss, Valter Augusto. (2007). Empresas Familiares: Desafios e oportunidades na gestão e sucessão. Revista de Divulgação Técnico - Científica do ICPG, vol. 3, nº 10 (Jan-Jun), pp. 49-53.

Davenport, T. H.( 2001). Ecologia da Informação. São Paulo: Futura.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (8ª Edição ed.): Editora Campus.

Dayan, R., & Evans, S. (2006). KM your way to CMMI. Journal of Knowledge Management, 10(1), 69-80.

Decenzo, D. A.; Robbins, , (2001). S. P. Administração de Recursos Humanos. 6 ed. São Paulo: LTC.

Dhalla, R. (2007). The Construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, Totonto, p. 245 –260.

Dick, B. (2005). Grounded Theory: a thumbnail sketch. Disponível em: <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>>. Acesso em 20-03-2013

Drucker, Peter, F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Porto, Livraria Civilização Editora.

Doriano ,P. (2008) Carta in Semantic Web, Web 2.0 <<http://thepaisano.wordpress.com/2008/03/08/web-20-vs-web-30/>> Acesso em 27-11-2013.

Edwards, J. et al. (1983). *Manpower Planning* . London: Wiley & Sons.

Ferraz, J.C; Kupfer, B(1997). Hauguenauer, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.

Fidalgo, F. (2012). Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito, Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Fidalgo, F. e Gouveia, L. (2011). O impacto da rotatividade na Gestão do Conhecimento Organizacional. A rotatividade nas actividades imobiliárias em Portugal. *Actas da CISTI 2011 - 6ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Vol 1, pp 459-464. ISSN: 978-989-96247-4-0.

Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The Interview: from structured questions to negotiated text. Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp. 645-672). London: Sage Publications Inc

Fortes, W. G.(2003). Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2ed . rev. e ampl.São Paulo: Summus.

Garque, K. C. G. D.(2007). Teoria Fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória. In: Mueller, S. P. M. (org.) Métodos para a pesquisa em Ciências da Informação. Brasília: Thesaurus, p. 107-142.

GARTNER GROUP. (1997). Meeting the Intranet challenge: technologies, organizations and processes. Inside Gartner Group. This Week, XIII, 49, 1-4.

Glaser, B. G. (1992). Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis. Sociology Press, Mill Valley, California.

Gouveia, L. e Gaio, S. (editores) (2004). Sociedade da Informação: balanço e implicações. Junho de 2004. Edições Universidade Fernando Pessoa. ISBN 972-8830-18-1.

Gouveia, L. e Ranito, J. (2004) Sistemas de Informação de Apoio à Decisão. Livro VII - Coleção Inovação e Governância nas autarquias. Dezembro de 2004. SPI - Principia. ISBN: 972 8589 43 3.

Grybovski, Denise e Tedesco, J. Carlos (org.) (2002). Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito, 3ª Ed., Passo Fundo, Universidade de Passo Fundo.

Kelly, S. (1996). Data Warehousing – the route to mass customization, Wiley.

Lai, L. S. L., & Turban, E. (2008). Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks. Group Decision and Negotiation, 17, 387-402. doi:10.1007/s10726-008-9113-2

Laudon K. C. (2004). Sistemas de Informações gerenciais: Administrando a Empresa digital, São Paulo, Prentice Hall, p61.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). Management Information Systems: The Digital Firm. New Jersey: Prentice-Hall.

Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade (1996). Técnicas de pesquisa. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Lemos, André. (2007). Cibercultura, Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea. 3.ed. Porto Alegre: Sulina.

Lemos, Mónica F. M, (2003). O processo de sucessão em empresas familiares. Revista FAE BUSINESS, n.º 5 (Abr.), pp. 40-42.

Lemos, A.; Palácios, M.(2001). As janelas do Ciberespaço. Porto Alegre: Sulina.

Levacov, Marília.(2010). Grounded Theory - Teoria Fundamentada (nos ou em dados). <[http://www.levacov.eng.br/marilia/grounded\\_theory.html](http://www.levacov.eng.br/marilia/grounded_theory.html)>. Acesso em: 20-10-2013.

Lisboa, D. F. et al.(2011) Intranet – Internet – Extranet. Disponível em: <<http://www.fieo.br/revista/rev2001/Intranet.htm>>. Acesso em 22-10-2013

Lodi, J.B. (1992). Recrutamento de Pessoal. São Paulo: Pioneira

Madlerberger, R, M.(2009). What drives Firms to Engage in Interorganizational Information Sharing in Supply Chain Management? International Journal of e-Collaboration, 5(2), 18-42.

Malhotra, N.K. (1996). Marketing Research: An Applied Orientation, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Malhotra, N.K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman,

Marconato, M. L.; Doliveira , S. L. D (2008.). Mercado de trabalho dos profissionais formados em administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste–Unicentro.

Martins, José Coelho (1999). Empresas Familiares, 1º Ed. Lisboa, GEPE Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

Manross,P. (2008). A Fresh Look for a Better User Experience. <[http://www.sapdesignguild.org/community/readers/reader\\_ux\\_vd.asp](http://www.sapdesignguild.org/community/readers/reader_ux_vd.asp)>. Acesso em:22-08-2013

Maykut P. and Morehouse R. (1994). Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide, London: The Falmer Press.

Mayring, Philipp (2000). Qualitative Content Analysis [28 paragraphs]. Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]. <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayringe.htm>> Acesso em 22-08-2013

Mazzali, L.; Costa, V.M.H.M. (1997). As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. Revista de Economia Política. Vol. 17. N. 4.

McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. MIT Sloan Management Review, 47(3), 21.

Meignant, Alain (1999). A Gestão da Formação, Lisboa, D. Quixote

Minayo, M. C. S. (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes.

Monplaisir, L. and Singh, N. (Eds.) (2002). Collaborative engineering for product design and development. Stevenson Ranch: American Scientific Publishers.

Moussa, C. B. (2009). Moving beyond traditional knowledge management: A demand-based approach. *Journal of Knowledge Management Practice* 10, No.3.

Mucchielli, R. (1991). *Les Méthodes Qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.

Müller, S., N. e Carlin, Everson L. B. (2002). As Exigências do mercado e a Gestão de Empresas Familiares. *Revista FAE BUSINESS*, n.º 3 (Set.), pp. 32-34.

Nassar, P., Figueiredo, R.(2007). *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005), The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14 nº3, 419-436.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press,

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University Press,p.96-104.

Norrisg., Hurley J. R., Hartley K. M., Dunleavy J. R., Balls J. D.( 2001). *E-Business e ERP: Transformando as Organizações*, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.

Oliveira, N. (2011). A história das Redes Sociais. <<http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 26-06-2013.

O'Reilly, T. (2005), 'What Is Web2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software', O'Reilly Network. <<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-Web-20.html>>. Acesso em: 26-07-2013.

Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA, USA, Sage Publications.

Peretti, J. M. (1997), *Recursos Humanos*; Lisboa, Sílabo.

Pita, M. (2009). *Gestão do Conhecimento para a Inovação: Estudo Comparativo de Três Empresas Portuguesas*. Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro, Aveiro.

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312.

Porter, M. E. (1992). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E (1986). *Estratégia competitiva: técnica para a análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Quinn, J.; Baruch, J. e Zein, K., "Intellect, Innovation and Growth", em Henry, J. e Mayle, D. (2002), *Managing Innovation and Change*, Londres, Sage, p. 5-22.

Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.

Roldão, V. S. (2000). Gestão de Projectos – Uma perspectiva Integrada, 1ª edição, Edição Monitor, Projectos e Edições Lda.

S. Rollyson, C. (2009). Web 2.0 Adoption Curve, 2009-2015 <<http://www.socialmedia.biz/2009/04/18/web-20-adoption-curve-2009-2015/>> Acesso em 05-09-2013

Sabino, J (2007). Web 3.0 e Web semântica – do que se trata? <[http://www.sgmf.pt/Arquivo/Revista/Paginas/Web 3.0.aspx](http://www.sgmf.pt/Arquivo/Revista/Paginas/Web%203.0.aspx)> Acesso em: 25-09-2013

Saint-Onge, H. e Wallace, D. (2003). Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage, Burlington: Butterworth-Heinemann

Santoro, R. and Bifulco, A. (2006). The concurrent innovation paradigm for integrated product/service development. In: Proceedings of the 12th International Conference on CONCURRENT ENTERPRISING. ESoCE-Net: Milan, Italy, June 26-28.

Santos, A. A. (1999). Sistemas integrados de gestão empresarial: Uma visão do uso de produtos ERP no Brasil. Anais do VI Congresso Internacional de Custos, Braga, Setembro, 95-105.

SAP Portugal. (s.d.) SAP Mais de 36 anos a contribuir para o crescimento dos negócios. Recuperado em 5 Maio, 2009, do <<http://www.sap.com/PORTUGAL/COMPANY/INDEX.EPX>> Acesso em: 25-09-2013

Severino, A. J. (2007). Metodologia do Trabalho Científico. 23ª ed revista e atualizada. Cortez Editora. São Paulo, SP.

Silverman, D. (2000). Analysis talk and text. . Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), Handbook of qualitative research, (pp. 821-834). London:Sage Publications Inc.

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Sorio, W. ( 2007). Clima organizacional. <[www.rhportal.com.br/artigos](http://www.rhportal.com.br/artigos)> Acesso em: 22/11/2003

Strauss, A., Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2 ed. London, SAGE Publications.

Strauss, A., Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: Sage.

Studart, H. 2009. Intranet? <[http://www.henriquestudart.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:Intranet&catid=35:artigo-tecnologia&Itemid=56](http://www.henriquestudart.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47:Intranet&catid=35:artigo-tecnologia&Itemid=56)>. Acesso em 25-11-2013

Tiwana, A. (2005). Knowledge Management Toolkit. The Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice-Hall of India

Ulrich, D., & Van Glinow, M. A. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamic*, 22(2), 52-66

Unsch, M. & Maria K. (1986). Planeamento de relações públicas na Comunicação Integrada. 3. Ed, São Paulo: Summus.

Watterson, K. (1997). Attention, Data -Mart Shoppers, *BYTE Magazine*.

William, G.C. (2008). Implementing SAP ERP Sales & Distribution. Essencial Skills for SAP Professionals. EUA: McGraw-Hill Companies.

Zwick, T. (2002), Continuous Training and Firm Productivity in Germany. Centre for European Economic Research (ZEW), Discussion Paper nº 02-50.

**ANEXOS**

## **Anexo A – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO**

### ESTUDO QUALITATIVO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO



Esta investigação desenvolvida por Martinho André Cerqueira de Oliveira na Universidade Fernando Pessoa, sob orientação do Prof. Dr. Luís Borges Gouveia, está inserida no plano de Mestrado de Ciências Empresariais. O principal objectivo deste trabalho de Mestrado, é Verificar como é feita a Gestão do Conhecimento nas empresas Portuguesas e perceber como a evolução da Web poderá trazer benefícios na área de Gestão do Conhecimento.

Para o presente estudo são tomadas as empresas Portuguesas, complementado com a visão dos profissionais dos recursos humanos e departamento de informática.

A sua assinatura nesta folha de consentimento atesta que leu e lhe foram explicados os objectivos do trabalho e a salvaguarda dos seus direitos pessoais. Ao assinar esta folha, não se compromete a continuar ou concluir a entrevista, nem desistir de nenhum direito legal, nomeadamente os associados com a protecção de dados e as questões de confidencialidade e reserva de informação sensível.

A sua assinatura significa que entendeu a natureza do projecto e o seu papel na investigação.

Todas as informações que fornecer são confidenciais e o seu nome não será divulgado sem o seu consentimento por escrito.

Declaração de consentimento:

O Recurso a Tecnologias Web para Suporte da Gestão do Conhecimento Organizacional.  
Um Exemplo Nacional.

---

Caso aceite esta entrevista, vão ser-lhe colocadas um pequeno conjunto de questões, que pode responder de forma livre.

A entrevista será gravada para depois o conteúdo ser transcrito para que se possa, posteriormente efectuar a sua análise e recolher os dados relevantes para a investigação.

Benefícios: Não existe qualquer tipo de risco com este estudo, os benefícios que pode ter com esta investigação correspondem à sua contribuição para o aprofundamento das práticas de Gestão do Conhecimento com recurso às Tecnologias de Informação, para o serviço de captura e armazenamento de informação.

Outras informações: A sua participação neste estudo é completamente voluntária, por favor sinta-se livre para perguntar qualquer detalhe que queira ver esclarecido. A entrevista tem uma duração aproximada de 30 minutos.

Autorização:

Eu, abaixo assinado, entendi e concordo em participar voluntariamente neste projecto.  
Eu vou receber uma cópia assinada desta folha de consentimento.

Nome:

Função:

---

(assinatura do entrevistado)

**Anexo B – PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM PROJECTO DE MESTRADO**

Assunto: Pedido de colaboração em Projecto de Mestrado

Exmo(a)s. Sr(a)s

O meu nome é Martinho André Cerqueira de Oliveira, sou Product Quality Engineer, e encontro-me a realizar estudos de Mestrado na Universidade Fernando Pessoa, em Ciências Empresariais, sob a orientação do Professor Luís Borges Gouveia.

O principal objectivo deste trabalho de Mestrado, é Verificar como é feita a Gestão do Conhecimento nas empresas Portuguesas e perceber como a evolução da Web poderá trazer benefícios na área de Gestão do Conhecimento.

Para o presente estudo são tomadas as empresas Portuguesas, complementado com a visão dos profissionais dos recursos humanos e departamento de informática da empresa.

Não existe qualquer tipo de risco com este estudo, os benefícios que pode ter com esta investigação correspondem à sua contribuição para o aprofundamento das práticas de Gestão do Conhecimento com recurso às Tecnologias de Informação, para o serviço de captura e armazenamento de informação.

Sendo que toda a informação será confidencial, venho solicitar a V/Ex.a uma entrevista, que constitua um contributo para o estudo em causa. Agradecendo a disponibilidade, gostaria que indicasse o dia e período que lhe for mais conveniente para a entrevista, de modo a preparar a entrevista.

Grato pela atenção,

Com os melhores cumprimentos

Martinho Oliveira

**Anexo C – GUIÃO DE ENTREVISTA 1**

Objectivo:	Verificar como é feita a Gestão de Competências dentro da empresa.
Q1:	De que forma é acompanhada a gestão e o desenvolvimento de pessoas?
Q2:	Cada uma das pessoas da empresa tem um perfil. Como é que os recursos humanos percebem se o perfil de uma pessoa é indicado para determinada função?
Objectivo:	Verificar os meios de comunicação dentro da empresa
Q3:	Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?
Q4:	Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?
Objectivo:	Perceber qual a percepção e aceitação de um novo conceito de procura de informação.
Q5:	Perante o quadro abaixo, qual acha que seriam as melhorias nos recursos humanos com uma ferramenta semelhante?
Q6:	Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicações não permitem fazer?
Objectivo:	Verificar a importância da Intranet dentro da empresa.
Q7:	De que forma é utilizada a Intranet dentro dos recursos humanos?
Objectivo:	Verificar o método de armazenamento de informação dentro da empresa.
Q8:	Qual o método ou ferramenta utilizado para o armazenamento e organização de dados e informações ?

---

**Anexo D – GUIÃO DE ENTREVISTA 2**

Objectivo:	Verificar como é feita a Gestão de Competências dentro da empresa.
Q1:	De que forma é acompanhada a gestão e o desenvolvimento de pessoas?
Q2:	Cada uma das pessoas da empresa tem um perfil. Como é que os recursos humanos percebem se o perfil de uma pessoa é indicado para determinada função?
Objectivo:	Verificar os meios de comunicação dentro da empresa
Q3:	Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?
Q4:	Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?
Objectivo:	Perceber qual a percepção e aceitação de um novo conceito de procura de informação.
Q5:	Perante o quadro abaixo, qual acha que seriam as melhorias nos recursos humanos com uma ferramenta semelhante?
Q6:	Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicações não permitem fazer?
Objectivo:	Verificar a importância da Intranet dentro da empresa.
Q7:	De que forma é utilizada a Intranet dentro dos recursos humanos?
Objectivo:	Verificar o método de introdução de novo conhecimento.
Q8:	Como é processado e gerido o recrutamento de pessoas?
Objectivo:	Verificar a utilização de redes sociais dentro da empresa
Q9:	Existe algum tipo de rede social dentro da empresa? Pode explicar como funciona?

**Anexo E – GUIÃO DE ENTREVISTA 3**

Objectivo:	Verificar como é feita a Gestão de Competências dentro da empresa.
Q1:	De que forma é acompanhada a gestão e o desenvolvimento de pessoas?
Q2:	Cada uma das pessoas da empresa tem um perfil. Como é que os recursos humanos percebem se o perfil de uma pessoa é indicado para determinada função?
Objectivo:	Verificar os meios de comunicação dentro da empresa
Q3:	Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?
Q4:	Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?
Objectivo:	Perceber qual a percepção e aceitação de um novo conceito de procura de informação.
Q5:	Perante o quadro abaixo, qual acha que seriam as melhorias nos recursos humanos com uma ferramenta semelhante?
Q6:	Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicações não permitem fazer?
Objectivo:	Verificar a importância da Intranet dentro da empresa.
Q7:	De que forma é utilizada a Intranet dentro dos recursos humanos?
Objectivo:	Verificar o método de introdução de novo conhecimento.
Q8:	Como é gerido o plano de formação dentro da empresa?
Q9:	Existe algum incentivo por parte dos recursos humanos para promover a introdução de novo conhecimento dentro da empresa?

---

**Anexo F – GUIÃO DE ENTREVISTA 4**

Objectivo:	Identificar as ferramentas informáticas dentro da empresa.
Q1:	Quais os softwares de gestão utilizados dentro da empresa? Pode falar um pouco destes softwares?
Objectivo:	Verificar os meios de comunicação dentro da empresa
Q2:	Quais os meios de comunicação utilizados dentro da empresa?
Q3:	Lembra-se de alguma melhoria que pudesse ser efectuada nos meios de comunicação dentro da empresa?
Objectivo:	Perceber qual a percepção e aceitação de um novo conceito de procura de informação.
Q4:	Perante o quadro abaixo, prevê que introduza alguma melhoria na gestão global da empresa?
Q5:	De que forma acha que uma rede social ou páginas de perfil pessoal dentro da empresa poderiam ser importantes?
Q6:	Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicações não permitem fazer?
Objectivo:	Verificar a importância da Intranet dentro da empresa.
Q7:	De que forma é utilizada a Intranet dentro da empresa?
Objectivo:	Verificar o método de armazenamento de informação dentro da empresa.
Q8:	Qual o método ou ferramenta utilizado para o armazenamento e organização de dados e informações?
Objectivo:	Verificar como é armazenado conhecimento dentro da empresa
Q9:	De que forma é garantida que o conhecimento não é perdido (exemplo: Criar um “How to”) aquando da saída de um elemento para outro departamento?
Objectivo:	Verificar como é organizada a documentação dentro da empresa.
Q10:	Existe alguma taxonomia (classificação) para pasta e documentos?

**Anexo G – TABELA DE APOIO PARA AS ENTREVISTAS**

<b>Web 2.0</b>	<b>Web 3.0</b>
Leitura de resultados	Interpretação de resultados
Motores de busca recolhem e apresentam dados	Processa a informação e fornece respostas concretas
Read-Write  ONDE VOU JANTAR HOJE?	Comportamental  ONDE VOU JANTAR HOJE?
Restaurantes aos quais poderei ir jantar hoje:  Restaurante1;  Restaurante2;  Restaurante3;	Alguns destes restaurantes estão fechados;  A minha localização geográfica;  Qual a hora que me é mais conveniente;  Quais as minhas preferências gastronómicas.