

Universidades Lusíada

Sousa, João Pedro Rodrigues de, 1996-

**Influência da gestão do conhecimento na
progressão de carreira do colaborador**

<http://hdl.handle.net/11067/8782>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

A gestão do conhecimento tem influência na capacidade da organização operar, tendo em conta a volatilidade constante do ambiente em que está inserida, bem como na progressão do colaborador dentro da empresa, uma vez que vai facultá-lo com competências que o vão tornar num colaborador mais completo, estando mais apto a exercer cargos com maior complexidade, exigência e responsabilidade. Para que isso aconteça, as organizações deverão escolher a melhor forma de gerir o conhecimento dentro da organ...

Knowledge management influences an organization's ability to operate, given the constant volatility of the environment in which it operates, as well as the employee's progression within the company, since it will provide them with skills that will make them a more complete employee, better able to perform more complex, demanding and responsible roles. For this to happen, organizations must choose the best way to manage knowledge within the organization, implementing the most appropriate model ta...

Palavras Chave

Gestão do conhecimento, Profissões - Desenvolvimento, Desempenho, Produtividade do trabalho

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-29T22:00:01Z com informação proveniente do Repositório



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador

Realizado por:

João Pedro Rodrigues de Sousa

Orientado por:

Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Coorientado por:

Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Constituição do Júri:

Presidente:	Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientador:	Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista
Arguente:	Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 19 de maio de 2026

Lisboa

2025



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador

João Pedro Rodrigues de Sousa

Lisboa

Julho 2025



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador

João Pedro Rodrigues de Sousa

Lisboa

Julho 2025

João Pedro Rodrigues de Sousa

Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientador: Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro
Antão

Coorientador: Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio
Leitão Baptista

Lisboa

Julho 2025

FICHA TÉCNICA

Autor João Pedro Rodrigues de Sousa
Orientador Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Coorientador Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista
Título Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador
Local Lisboa
Ano 2025

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SOUSA, João Pedro Rodrigues de, 1996-

Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador/João Pedro Rodrigues de Sousa; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão e Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista.- Lisboa : [s.n.], 2025. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

II - BAPTISTA, Nuno Tiago Cláudio Leitão, 1973-

LCSH

1. Gestão do conhecimento
2. Profissões - Desenvolvimento
3. Desempenho
4. Produtividade do trabalho
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Knowledge management

2. Career development

3. Performance

4. Labor productivity

5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.C35 S68 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Resumo

A gestão do conhecimento tem influência na capacidade da organização operar, tendo em conta a volatilidade constante do ambiente em que está inserida, bem como na progressão do colaborador dentro da empresa, uma vez que vai facultá-lo com competências que o vão tornar num colaborador mais completo, estando mais apto a exercer cargos com maior complexidade, exigência e responsabilidade. Para que isso aconteça, as organizações deverão escolher a melhor forma de gerir o conhecimento dentro da organização, implementando o modelo mais adequado tendo em conta o contexto e os objetivos estabelecidos.

Esta pesquisa pretende perceber de que forma a gestão do conhecimento numa empresa influencia a progressão de carreira do colaborador. Para o efeito o estudo recorre a uma abordagem quantitativa, tendo por base um questionário que averigua a perceção de uma amostra de profissionais sobre a qualidade dos sistemas de gestão de conhecimento nas empresas onde desenvolvem a sua atividade e o efeito dos mesmos na progressão. Procedeu-se à análise das respostas dos questionários tanto de forma descritiva como de forma inferencial, pretendendo concluir qual a efetividade apresentada pelos métodos adotados na organização relativos à gestão do conhecimento.

Os resultados mais relevantes do questionário referem que a gestão do conhecimento possui um papel fulcral na inovação, na produtividade da organização e na progressão de carreira dos colaboradores. Esses resultados passaram por uma interpretação, com base na literatura existente, de modo a interpretar os resultados, e os motivos desses mesmos resultados. Finalizou-se o estudo salientando-se as principais descobertas obtidas, bem como as limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação.

O estudo em questão faz perceber de forma concisa a relação entre a gestão do conhecimento e a progressão de carreira do colaborador, fundamentada em conceitos base como inovação, desempenho, produtividade e cultura organizacional.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento, Gestão de Carreira, Desempenho, Produtividade, Rendimento.

Abstract

Knowledge management influences an organization's ability to operate, given the constant volatility of the environment in which it operates, as well as the employee's progression within the company, since it will provide them with skills that will make them a more complete employee, better able to perform more complex, demanding and responsible roles. For this to happen, organizations must choose the best way to manage knowledge within the organization, implementing the most appropriate model taking into account the context and the established objectives.

This research aims to understand how knowledge management in a company influences the employee's career progression. To this end, the study uses a quantitative approach, based on a questionnaire that investigates the perception of a sample of professionals about the quality of knowledge management systems in the companies where they work and their effect on progression. The questionnaire responses were analyzed both descriptively and inferentially, with the aim of concluding how effective the methods adopted in the organization regarding knowledge management are.

The most relevant results of the questionnaire indicate that knowledge management plays a key role in innovation, organizational productivity and employee career progression. These results were interpreted based on existing literature in order to interpret the results and the reasons for these results. The study concluded by highlighting the main findings obtained, as well as the limitations of the study and future research opportunities.

The study in question provides a concise understanding of the relationship between knowledge management and employee career progression, based on basic concepts such as innovation, performance, productivity and organizational culture.

Keywords:

Knowledge Management, Career Management, Performance, Productivity, Performance.

Índice

Lista de Tabelas

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Lista de Gráficos

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Conceito de Gestão do Conhecimento.....	3
2.2. A importância do conhecimento nas organizações.....	4
2.3. Tipos de Conhecimento.....	6
2.4. Modelos de Gestão do Conhecimento.....	8
2.4.1. Modelo de Nonaka.....	8
2.4.2. Modelo de Boisot.....	9
2.4.3. Modelo de Skandia.....	9
2.4.4. Modelo de Frid.....	10
2.4.5. Modelo de Kogut e Zander.....	11
2.4.6. Modelo SECI.....	12
2.4.7. Modelo de Karl Wiig.....	13
2.5. O papel da Gestão do Conhecimento no crescimento da organização.....	14
2.6. Gestão do Conhecimento e Inovação.....	16
2.7. Barreiras à Gestão do Conhecimento.....	18
2.8. Conceito de carreira.....	19
2.10. Gestão de Carreira na Organização.....	21
3. Metodologia.....	23
4. Análise de Resultados.....	25
4.1. Contextualização.....	25
4.2. Análise Descritiva.....	25

4.3. Análise Inferencial.....	44
4.3.1. Correlações Tau b de Kendall.....	44
5. Discussão de Resultados.....	61
5.1. Contextualização.....	61
5.2. Resumo dos Principais Resultados da Análise Descritiva.....	61
5.3. Interpretação dos Principais Resultados da Análise Descritiva.....	63
5.4. Resumo dos Principais Resultados da Análise Inferencial.....	72
5.5. Interpretação dos Principais Resultados da Análise Inferencial.....	74
6. Limitações do estudo.....	80
7. Sugestões para estudos futuros.....	82
8. Conclusões.....	86

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Correlação de Kendall – Progressão na carreira e desenvolvimento de ‘skills’.....	44
Tabela 2 - Correlação de Kendall – Atualização dos programas de GC e reflexão sobre os erros cometidos.....	46
Tabela 3 - Correlação de Kendall – Efeito da GC no desempenho e na inovação da organização.....	48
Tabela 4 - Correlação de Kendall – Identificação de lacunas e acesso a formações externas à empresa.....	50
Tabela 5 – Correlação de Kendall – Eficiência da GC e influência da GC na progressão na empresa.....	52
Tabela 6 - Correlação de Kendall – Efeito da GC no desempenho da organização e efeito da GC na produtividade.....	54
Tabela 7 - Correlação de Kendall – Partilha de conhecimento entre departamentos e identificação de lacunas pela GC.....	56
Tabela 8 - Correlação de Kendall – Utilização das ferramentas de GC e acessibilidade das ferramentas de GC.....	57
Tabela 9 - Correlação de Kendall – Acessibilidade das ferramentas de GC e compreensão das ferramentas de GC.....	59

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Skandia.....	10
Figura 2 - Modelo de Frid.....	11
Figura 3 - Modelo SECI.....	13

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tipos de Conhecimento.....	8
Quadro 2 - Modelo de Nonaka.....	9
Quadro 3 - Modelo de Boisot.....	9
Quadro 4 - Modelo de Kogut e Zander.....	12
Quadro 5 - Modelo de Karl Wiig.....	14
Quadro 6 - Barreiras à Gestão do Conhecimento.....	18

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Eficiência da Gestão do Conhecimento.....	26
Gráfico 2 - Suficiência do conhecimento oferecido pela organização.....	26
Gráfico 3 - Codificação e categorização de ideias na empresa.....	27
Gráfico 4 - Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho da organização.....	28
Gráfico 5 - Efeito da Gestão do Conhecimento na inovação da organização.....	29
Gráfico 6 - Atualização dos programas de gestão do conhecimento na empresa.....	30
Gráfico 7 - Reflexão e reconhecimento sobre os erros cometidos dentro da empresa...	31
Gráfico 8 - Incentivo e promoção de processos de Gestão do Conhecimento.....	31
Gráfico 9 - Fornecimento de recursos facilitadores da Gestão do Conhecimento.....	32
Gráfico 10 - Partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos.....	33
Gráfico 11 – Feedback sobre a efetividade da Gestão do Conhecimento.....	34
Gráfico 12 - Frequência de utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento....	35
Gráfico 13 - Facilidade de acesso às ferramentas de Gestão do Conhecimento.....	36
Gráfico 14 - Compreensão das ferramentas de Gestão do Conhecimento.....	36
Gráfico 15 - Tutoria para perceber a influência da Gestão do Conhecimento.....	37
Gráfico 16 - Efeito da Gestão do Conhecimento na produtividade.....	38
Gráfico 17 - Influência da Gestão do Conhecimento na progressão de carreira.....	39
Gráfico 18 - Desenvolvimento de “ <i>skills</i> ” através da Gestão do Conhecimento.....	40
Gráfico 19 - Identificação de lacunas por parte da Gestão do Conhecimento.....	41
Gráfico 20 - Acesso dos funcionários a formações exteriores à empresa.....	42
Gráfico 21 - Equidade na avaliação das competências adquiridas.....	43

1. Introdução

No atual mundo empresarial, cada vez mais as organizações tendem a ser persuadidas a usar a gestão do conhecimento como fator competitivo, Stachera-Włodarczyk (2019), refere que a gestão eficaz do conhecimento nas empresas proporciona diversos benefícios. Por um lado, permite melhorar o funcionamento de todos os processos que ocorrem na empresa no âmbito do processo de gestão e, por outro lado, afecta a sua qualidade e eficiência. Graças à introdução de melhorias resultantes do processo de gestão do conhecimento, a empresa torna-se um parceiro de mercado confiável e é percebida positivamente no mercado. A gestão do conhecimento tem sido considerada uma das principais condições para a competitividade das organizações no atual ambiente de negócios. A criação de conhecimento tornou-se importante para que as organizações se mantenham competitivas (Si Xue, 2017).

Devido a mudanças contínuas e constantes, Si Xue (2017) enuncia que a gestão do conhecimento adquire o conhecimento dentro e fora das organizações, traduz-o em estratégias, aplica-o dentro das organizações e protege-o. O uso da gestão do conhecimento também pode melhorar a qualidade do serviço, proporcionando um tempo de resposta mais rápido. O mesmo autor também refere que o conhecimento tem sido considerado um fator de transformação da economia global. A importante natureza estratégica do conhecimento resulta, em primeiro lugar, da sua imitação e substituição mais difícil em comparação com os recursos materiais e, em segundo lugar, da sua maior flexibilidade" (Stachera-Włodarczyk, 2019).

Jiménez *et al.* (2022) afirmam que a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades cujo objetivo é utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento de uma organização e das pessoas que nela trabalham, orientando-as para otimizar o alcance de seus objetivos.

Logicamente, para a correta implementação da gestão do conhecimento na organização, também existirão barreiras que necessitam ser ultrapassadas. Favoretto & Carvalho (2021) investigaram as barreiras ao sucesso nas iniciativas de gestão do conhecimento concluindo que a falta de incentivos para os funcionários que participam em iniciativas de gestão do conhecimento é a barreira mais significativa, sugerindo que a gestão de topo deve fornecer esquemas de incentivos adequados para os funcionários se envolverem. Favoretto & Carvalho (2021) também mencionam que, entre outras, a

falta de coordenação entre funcionários e departamentos, falta de tempo e orçamento, ausência de métricas de avaliação, fraca cultura organizacional e falta de incentivos para os funcionários, também são barreiras que se opõem à boa implementação da gestão do conhecimento na organização.

Pereira *et al.* (2021), refere que gestão do conhecimento é importante porque as reformas antecipadas e o aumento da mobilidade da força de trabalho conduzem à perda de conhecimentos. Mais uma vez, as mudanças na direção estratégica podem resultar na perda de conhecimento em algumas áreas específicas de atividades de trabalho.

No que diz respeito à carreira, tal como refere Lima *et al.* (2008) esta pode ser definida como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Completando o que foi dito, Real, *et al.* (2013) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada numa empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. Ainda no seguimento das várias permissas compreendidas no conceito de carreira, Belém *et al.*, (2022) encaram a questão de carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Argumentam que, para refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender as suas necessidades e características, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho. Os autores ressaltam que para pensar na carreira não se deve olhar apenas para a vida profissional.

Para estabelecer uma carreira, é possível enveredar por diversos percursos, coincidindo com aquilo que foi postulado por Carvalho (2017), onde o mesmo indica que existem quatro tipos de percursos de carreira nos quais um indivíduo se pode enquadrar. São eles: i) o percurso convencional, que é um movimento vertical alcançado através da promoção; ii) percurso de capacidades bifacetadas, que é um movimento biforme no qual uma pessoa pode decidir entre a possibilidade de ser promovida para uma posição de chefia; iii) o percurso lateral, que consiste em ultrapassar problemas de monotonia fomentando o *multitasking*; iv) o percurso de *network* onde para ser promovido, o trabalhador precisa de demonstrar capacidades de *multitasking* e de ter diversas experiências e uma rede de contactos (Carvalho, 2017).

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é algo que surge naturalmente na organização (Skowron-Grabowska, et al., 2019). No entanto, a gestão do conhecimento é mais do que um sistema de tecnologia de informação e por vezes essa distinção não é clara (Skowron-Grabowska, et al., 2019). O objetivo de um sistema de gestão do conhecimento é aumentar a qualidade da gestão do conhecimento através de processos e atividades, a fim de aproveitar tanto o conhecimento que já possui como o conhecimento potencial que pode adquirir e/ou gerar (Skowron-Grabowska, 2019). A gestão do conhecimento pode ser entendida como o processo de acesso à experiência, conhecimento e *expertise* que gera novas habilidades, permite eficiência no trabalho, incentiva a criatividade e cria valor para o cliente (Alvarenga, et al., 2020). Por sua vez, Obeidat, et al. (2016), refere que a gestão do conhecimento também é definida como um conjunto de atividades organizadas pelas quais se procura a melhor combinação e vinculação de informações e recursos intelectuais, o acesso ao conhecimento subjacente e implícito da mente humana e a capacidade para transformá-lo em conhecimento que pode ser armazenado e compartilhado tendo em vista uma vantagem competitiva para a organização. No mundo dos negócios, evoluiu-se da era dos recursos naturais para a era do conhecimento. O mundo está a afastar-se dos recursos naturais para uma era de conhecimento baseada em pesquisa e desenvolvimento, habilidades e educação (Si Xue, 2017).

Outro entendimento da gestão do conhecimento é o de que consiste num processo que cria conhecimento e gere a disseminação e utilização do mesmonas organizações (Syech & Sari, 2022). Ainda no mesmo campo de pensamento Wagh (2023), considera que a gestão do conhecimento é um processo sistemático e organizado que utiliza o conhecimento dentro de uma organização para transformar a sua capacidade de armazená-lo e utilizá-lo. É uma ferramenta valiosa que pode melhorar o desempenho individual dos colaboradores e, portanto, o desempenho geral de toda a organização. De forma semelhante Syech & Sari (2022) explicam que a gestão do conhecimento é um processo que cria ou coloca conhecimento e gere a disseminação e utilização do conhecimento nas organizações.

Segundo Rudančić *et al.* (2021), as diversas definições de conhecimento podem ser resumidas e classificadas em: definições da era clássica do conhecimento, como uma crença verdadeira justificada; e definições contemporâneas de conhecimento, como uma mistura de experiências, valores e informações. A gestão do conhecimento evoluiu ao longo do tempo com forte influência de outras disciplinas e teorias. Um bom exemplo da influência de diferentes campos de estudos sobre gestão do conhecimento é a classificação de Jakubik (2023) que afirma que a gestão do conhecimento possui três estágios de desenvolvimento:

- Estágio da internet, tecnologias de informação (TI) e capital intelectual;
- Estágio das relações humanas, comunidades de prática e cultura organizacional;
- Estágio da aprendizagem organizacional, práticas sociais e gestão de conteúdo.

2.2. A importância do Conhecimento nas organizações

O conhecimento tem sido considerado um fator de transformação da economia global (Si Xue, 2017). Além disso, é também uma importante fonte de riqueza e fundamental para que as organizações se mantenham competitivas no ambiente de negócios (Si Xue, 2017). A gestão do conhecimento tornou-se a chave principal para criar valores para o cliente. Isso levou à consideração do conhecimento como fonte estratégica para as organizações. Para implementar e fazer pleno uso da gestão do conhecimento, as organizações devem ter uma compreensão clara de como o conhecimento é formado, disseminado e aplicado dentro das organizações (Si Xue, 2017). A gestão do conhecimento adquire o conhecimento dentro e fora das organizações, traduz-o em estratégias, aplica-o dentro das organizações e protege-o. O uso da gestão do conhecimento também pode melhorar a qualidade do serviço, proporcionando um tempo de resposta mais rápido (Si Xue, 2017). No seguimento do mesmo raciocínio, Stachera-Włodarczyk (2019) refere que o conhecimento afeta a capacidade de competir e contribui para alcançar uma vantagem competitiva sustentável porque é uma fonte de inovação. A importante natureza estratégica do conhecimento resulta, em primeiro lugar, da sua imitação e substituição mais difícil em comparação com os recursos materiais e, em segundo lugar, da sua maior flexibilidade (Stachera-Włodarczyk, 2019).

Posto isto, o conhecimento pode trazer inúmeros benefícios para a organização, sendo que Błaszczuk (2004) menciona alguns desses mesmos benefícios:

- nas empresas, os benefícios alcançados resumem-se a duas dimensões: a organizacional (que inclui a relação entre a empresa e o trabalhador) e a ambiental (incluindo a relação com o ambiente),
- colaboradores, os benefícios existem para criar uma cultura organizacional que permita o livre fluxo de conhecimento levando ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores,
- mercado, estes benefícios referem-se principalmente à troca de conhecimento e experiência com parceiros diretos do mercado.

O conhecimento não implica só importância direta para o crescimento da empresa, é também uma vantagem competitiva para ombrear com a concorrência. Segundo Jiménez (2022), o conhecimento existente numa organização também é um ativo estratégico relevante. Neste cenário, académicos e empresários percebem a importância do conhecimento para obter e manter a vantagem competitiva de uma entidade, o que é essencial para o seu sucesso e disponibilidade. Deve notar-se que neste processo a continuidade é essencial. Jiménez *et al.* (2022) afirmam que a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades cujo objetivo é utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento de uma organização e das pessoas que nela trabalham, orientando-as para otimizar o alcance de seus objetivos. Jiménez *et al.* (2022) consideram que os indivíduos agem de forma eficaz quando compreendem o seu ambiente, estão motivados e têm recursos adequados. Eles também devem compreender como os sujeitos trabalham com o conhecimento, o papel que o conhecimento desempenha na realização do trabalho e como isso se traduz em ações eficazes para a organização, eles próprios e outras partes interessadas relevantes. Em outras palavras, a gestão do conhecimento é um modelo de aquisição, formalização e codificação de conhecimento. Neste, propõe-se a criação de uma estrutura organizacional que possa ser compreendida a partir da atribuição de funções específicas; onde um dos princípios enfatiza que o conhecimento deve existir para que seja útil e valioso.

Outro facto importante sobre o conhecimento existente dentro da empresa é a possibilidade de existir partilha do conhecimento adquirido, tendo como propósito ajudar uma organização como um todo a atingir os seus objetivos de negócios (Wagh,

2023). De acordo com Wagh (2023) a gestão do conhecimento é um termo amplamente definido que se refere a quaisquer esforços intencionais para gerir o conhecimento da força de trabalho de uma organização. Isto pode ser feito de diversas maneiras, inclusive diretamente, usando tipos específicos de técnicas, ou mais indiretamente, fomentando processos sociais, estruturando organizações ou usando estratégias específicas de cultura e gestão de pessoas.

Em suma, e segundo Saini *et al.* (2023) a gestão do conhecimento é o aspeto mais central da gestão estratégica e envolve o processo de obtenção/criação, gestão, compartilhamento e utilização do conhecimento coletivo para melhorar o processo de tomada de decisão em uma organização e garantir seu sucesso. Concluiu-se que envolver os colaboradores no processo de gestão do conhecimento poderá ter um impacto benéfico na sua cultura organizacional, motivação e sucesso nas organizações relevantes.

2.3. Tipos de Conhecimento

Existem vários tipos de conhecimento que provêm de diferentes fontes e se processam de várias maneiras.

Em primeiro lugar, temos o conhecimento tácito que segundo Abboud (2021) é puramente pessoal e específico de uma área, ele não é transmitido por escrito e só pode ser partilhado verbalmente. A transferência de conhecimento tácito é extremamente importante para a sobrevivência da organização (Abboud, 2021). O conhecimento tácito pode ser considerado como conhecimento intuitivo guiado pela experiência. O cerne do conceito de gestão do conhecimento é ajudar os indivíduos a estarem em contacto uns com os outros para partilhar conhecimento tácito ou transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito que pode ser utilizado por toda a organização (Abboud, 2021). Segundo Wagh (2023) o conhecimento tácito contém as lições aprendidas na execução de uma tarefa, bem como a experiência e o conhecimento acumulados. Ele não tem valor para a organização até que possa ser utilizado, assim como a informação mantida por um funcionário não tem valor até que possa ser utilizada em benefício da organização.

As organizações muitas vezes perdem o conhecimento tácito adquirido através da experiência. A menos que sejam criados mecanismos para detetá-lo e coletá-lo, bem

como para dar acesso ao mesmo para que possa ser utilizado. O conhecimento tácito é pessoal e específico do contexto e, portanto, é difícil de formalizar e transmitir. Este conhecimento é muito útil, mas é ocultado pelo indivíduo e não é facilmente transmitido (Kazak, 2021).

O conhecimento explícito é o conhecimento comunicado numa forma oficial, registado e bem documentado. É publicado e partilhado como fontes primárias e secundárias de conhecimento; também pode ser transmitido, transferido e disponibilizado. Ele pode ser capturado, apresentado, codificado e partilhado. Pode ser transmitido numa linguagem formal e sistemática (Abboud, 2021).

Já o conhecimento proposicional é, basicamente, o conhecimento baseado em factos. De acordo com a visão de Williams (2008, citado em Novakovic, 2019), é o tipo de conhecimento mais importante, que uma pessoa e organizações procuram ou no qual se interessam. Isso deve-se ao facto de que o conhecimento proposicional facilita decisões baseadas em factos que eventualmente resultam em resultados benéficos.

No que diz respeito ao conhecimento processual, estamos perante uma categoria de conhecimento que demonstra a forma de realizar as coisas. Este tipo de conhecimento ajuda indivíduos e organizações a realizarem as suas tarefas do dia a dia. De acordo com Novakovic (2019) a organização faz uso do conhecimento processual para realizartarefas necessárias. Portanto, pode-se argumentar que o conhecimento processual trata de “como fazer as coisas”.

Por fim, temos o conhecimento pessoal é considerado o tipo mais amplo de conhecimento, pois envolve conhecimento processual e factual. De acordo com Novakovic (2019), o conhecimento pode ser considerado 'pessoal' em seis sentidos que incluem: “transmitido por mim”, “sobre mim”, “relevante para mim”, “dirigido a mim”, “experimentado por mim” e “de minha propriedade”. O conhecimento pessoal é aquele que um indivíduo adquire por meio de experiências. Da mesma forma, Novakovic (2019) considera que o conhecimento pessoal inclui a aquisição de conhecimento por meios informais e formais, instruções, livros, notas de leitura, documentos, contatos pessoais e experiências.

De modo a sumarizar o que foi redigido, segue um quadro síntese (Quadro 1) explicativo dos tipos de conhecimento acima mencionados:

Quadro 1. Tipos de Conhecimento

Tipos de Conhecimento	
Conhecimento Tácito	Conhecimento adquirido através da execução de tarefas. Provém da experiência.
Conhecimento Explícito	Conhecimento consciente. Tem um objetivo específico. Adquirido através de textos, manuais, aulas, etc.
Conhecimento Proposicional	Baseia-se em factos. Como se baseia em factos, os resultados do mesmo, geralmente, são vantajosos.
Conhecimento Processual	Forma como se compreendem as atividades propostas, bem como a maneira de executar as tarefas.
Conhecimento Pessoal	Conhecimento adquirido pelo indivíduo, por iniciativa própria.

Fonte: Adaptado de Novakovic (2019), Abboud (2021),Kazak (2021) e Wagh (2023)

2.4. Modelos de Gestão do Conhecimento

Existe uma diversidade de modelos que explicam qual a melhor forma de implementar o conhecimento dentro da empresa bem como geri-lo.

2.4.1. Modelo de Nonaka: O conhecimento tácito é definido como não verbalizado, intuitivo e desarticulado, enquanto o conhecimento explícito é articulado e pode ser especificado por escrito, desenhos, programação de computadores e outros (Quadro 2). Este modelo acredita que o conhecimento tácito pode ser transferido para conhecimento tácito em outros através da socialização e o conhecimento tácito pode ser transferido para conhecimento explícito através da formalização de um corpo de conhecimento ou através de um processo de externalização (Haslinda & Sarinah, 2009).

Quadro 2. Modelo de Nonaka

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialização	Externalização
Explícito	Internacionalização	Combinação

Fonte: Haslinda & Sarinah, (2009)

2.4.2. Modelo de Boisot: Em 1987, Boisot desenvolveu um modelo que considera o conhecimento como codificado ou não codificado e comodifundido ou não, dentro de uma organização (Quadro 3). Primeiro, o termo “codificado”, neste caso, refere-se ao conhecimento que pode ser facilmente preparado para fins de transmissão, como dados financeiros. Neste modelo, o conhecimento codificado e não difundido é referido como conhecimento próprio e é deliberadamente transmitido a um pequeno grupo de pessoas, com base na “necessidade de saber”.(Haslinda & Sarinah, 2009).

Quadro 3. Modelo de Boisot

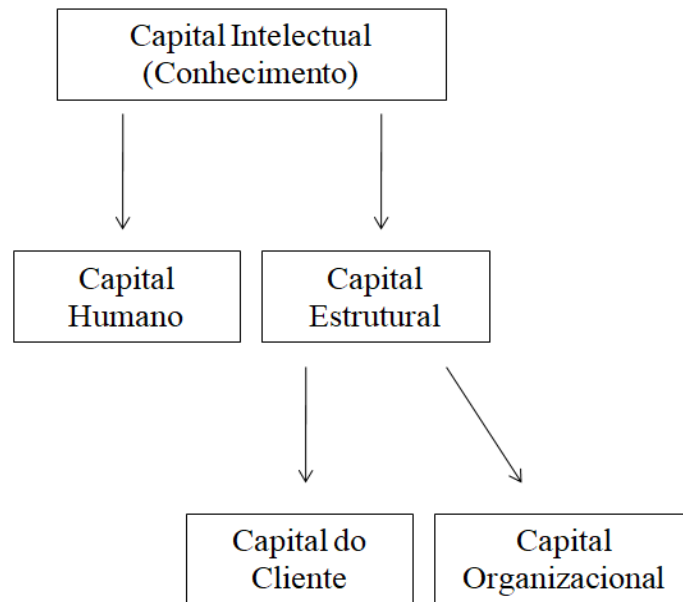
	Não Difundido	Difundido
Não Codificado	Conhecimento Pessoal	Senso Comum
Codificado	Conhecimento Proprietário	Conhecimento Público

Fonte: Haslinda & Sarinah, (2009)

2.4.3. Modelo Skandia: O modelo de capital intelectual de gestão do conhecimento foi desenvolvido por uma empresa sueca chamada Skandia como uma abordagem para medir o seu capital intelectual (Figura 1). O modelo centra-se na importância da equidade, do ser humano, do cliente e da inovação na gestão do fluxo de conhecimento dentro e fora das redes de parceiros. Haslinda&Sarinah, (2009) sugerem que este modelo assume uma abordagem científica do conhecimento e assume que o capital intelectual pode ser transformado em mercadoria ou ativos das organizações .

Infelizmente, esta visão intelectual da gestão do conhecimento ignora os aspetos políticos e sociais da gestão do conhecimento (Haslinda & Sarinah, 2009).

Figura 1. Modelo de Skandia



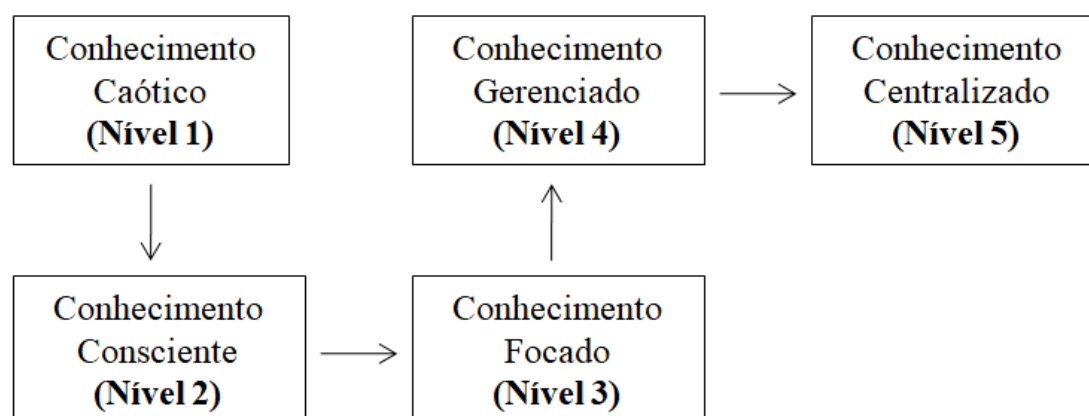
Fonte: Haslinda & Sarinah, (2009)

2.4.4. Modelo de Frid: Neste modelo níveis de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento e a implementação da gestão do conhecimento podem ser divididos em cinco níveis (Figura 2). Os cinco níveis de maturidade são conhecimento caótico, conhecimento consciente, conhecimento focado, conhecimento gerenciado e conhecimento centralizado (Haslinda & Sarinah, 2009).

O primeiro nível diz respeito ao conhecimento caótico sugere que as organizações neste nível estão no processo de compreensão e implementação de uma estrutura para gestão do conhecimento que engloba a visão da gestão do conhecimento, os objetivos da gestão do conhecimento e os índices de gestão do conhecimento (Haslinda & Sarinah, 2009). O segundo nível refere-se ao facto do conhecimento consciente sugerir que as organizações neste nível estão um degrau acima daquelas com conhecimento caótico (Haslinda & Sarinah, 2009). O terceiro nível coloca o foco no conhecimento indicou que as organizações deveriam ter coberto os aspectos de implantação como nos dois níveis inferiores e começar a focar em cinco novas atividades. Neste ponto, as

organizações devem incorporar a gestão do conhecimento na engenharia de processos; fornecer infraestrutura, serviços e treinamento de gestão de conhecimento inicial; apoiar os primeiros adotantes e a comunidade de conhecimento; monitorar e reportar índices de gestão e finalmente incluir a gestão do conhecimento nos orçamentos (Haslinda & Sarinah, 2009). O quarto nível aborda o facto do conhecimento adotar as atividades fundamentais sugeridas nos níveis um, dois e três, além das organizações que devem tentar incorporar a gestão do conhecimento nas avaliações de desempenho e também nos planos de negócios separados (Haslinda & Sarinah, 2009). O quinto e último nível é o mais alto de todos os níveis de maturidade de implementação de gestão do conhecimento. As atividades distintivas e diferenciadoras nas quais as organizações devem focar são a institucionalização de iniciativas de sucesso e a valorização dos ativos intelectuais (Haslinda & Sarinah, 2009).

Figura 2. Modelo de Frid



Fonte: Haslinda & Sarinah, (2009)

2.4.5. Modelo de Kogut e Zander: Kogut & Zander (1992, citado em Haslinda & Sarinah, 2009) estão entre os primeiros pesquisadores que estabeleceram as bases para a teoria da empresa baseada no conhecimento ao enfatizar a importância estratégica do conhecimento como fonte de vantagem competitiva (Quadro 4). O seu trabalho centra-se na ideia de que o que as empresas fazem melhor que os mercados é a criação e transferência de conhecimento dentro da organização. O conhecimento, que consiste em informação e know-how, não é apenas detido pelos indivíduos, mas também é expresso em regularidades pelas quais os membros cooperam numa comunidade social. As empresas, enquanto comunidades sociais, atuam como “um repositório de capacidades”

determinadas pelo conhecimento social incorporado em relações individuais duradouras estruturadas por princípios organizadores (Haslinda & Sarinah, 2009).

Os princípios organizacionais referem-se como “o conhecimento organizador que estabelece o contexto do discurso e da coordenação entre indivíduos com conhecimentos díspares e que replica a organização ao longo do tempo em correspondência com as mudanças nas expectativas e na identidade dos seus membros” (Kogut & Zander, 1996, citado em Haslinda & Sarinah, 2009, p. 195).

Quadro 4. Modelo de Kogut e Zander

Gestão do Conhecimento – Vantagem Competitiva		
Criação e Transferência do Conhecimento	Transformação do Conhecimento	Capacidades do Conhecimento

Fonte: Haslinda & Sarinah, (2009)

2.4.6. Modelo SECI: Este modelo mostra como o conhecimento organizacional é continuamente criado pela articulação, organização e sistematização do conhecimento tácito individual por meio de processos de externalização, combinação, internalização e socialização (Figura 3). Nas sociedades ocidentais, este modelo tem sido utilizado para encorajar os conhecedores nas organizações a documentar o seu conhecimento e a armazená-lo em repositórios centrais. Pressupõe também interação, reflexão, imitação e comunicação informal (Curado & Ramos, 2010).

Nonaka & Takeuchi (1995) indicaram no seu estudo o modelo *Socialization, Externalization, Combination, and Internalization* para formar uma estrutura criativa de conhecimento e compreender a composição do conhecimento aplicando os seguintes princípios:

- Os tipos de existência de conhecimento tácito e explícito;
- Interação dinâmica entre conhecimento tácito e explícito;
- A existência de três níveis de interações sociais (indivíduos, grupos e meio envolvente).

Os benefícios dos modelos de conhecimento podem ser indicados da seguinte forma segundo os autores:

- Entendimento: significa que o leitor do modelo tem um panorama da gestão do conhecimento na organização, incluindo dois pontos de vista; administrativo e processos;
- Integração com processos organizacionais;
- Ajuda: significa que os modelos fornecem ajuda para melhorar o desempenho da gestão do conhecimento através de uma abordagem passo a passo;
- Comparação através do desenho de mapas de atividades de gestão do conhecimento com quaisquer outros modelos;
- Melhoria constante e descoberta de deficiências em qualquer fase. Assim, notamos que uma elevada percentagem de conceito aplicável pode ser acrescentada com pouco ajuste em organizações semelhantes (Mohammed, 2015).

Figura 3.Modelo SECI



Fonte: Curado & Ramos, (2010)

2.4.7. Modelo de Karl Wiig: O modelo de gestão do conhecimento avançado por Karl Wiig (1993) aponta que o conhecimento deve ser organizado para ser útil e valioso (Quadro 5). As redes semânticas são vistas como meios eficazes de organização do conhecimento; isso também acontece nos nossos próprios modelos mentais. Nesse

sentido, podemos dizer que o foco principal deste modelo é o armazenamento eficiente do conhecimento. Dimensões importantes do conhecimento são completude, conectividade, congruência, perspectiva e proposta. Wiig define três formas de conhecimento: conhecimento público (conhecimento explícito de domínio público), *expertise* compartilhada (ativos de conhecimento proprietários compartilhados na execução do trabalho ou incorporados na tecnologia) e conhecimento pessoal (usado inconscientemente no trabalho, no lazer e no conhecimento diário). O conhecimento é visto como factual, conceitual, expectacional e metodológico. O modelo valoriza o conhecimento objetivado e manipulável (Mohammed, 2015).

Quadro 5. Modelo de Karl Wiig

Gestão do Conhecimento		
Conhecimento Público	Conhecimento Partilhado	Conhecimento Pessoal

Fonte: Mohammed (2015)

2.5. O papel da gestão do conhecimento no crescimento da organização

Na maioria dos casos, a introdução da gestão do conhecimento encontra-se associada à estratégia das empresas. Como consequência, a gestão do conhecimento pode servir como ferramenta para a concretização da estratégia. Esta visão parece refutar que a ideia de que a gestão do conhecimento é uma tendência de curta duração, a favor de que se torne aplicável na prática e de forma contínua nas organizações (Chmielewska-Muciek, 2017). A descrição adotada é que a gestão do conhecimento discute um procedimento metódico e integrativo que ajuda as organizações a encontrar, organizar, alocar e transferir evidências, conhecimentos e competências importantes que são essenciais para ações como resolução de problemas, aprendizagem automotivada, planeamento estratégico e tomada de decisões para cumprir os objetivos da organização (Obeidat *et al.*, 2016).

Gerir o conhecimento apresenta-se como um desafio. Apesar das dificuldades, compreender o nível de maturidade da gestão do conhecimento praticada é um modo de se apreender o estágio atual e estabelecer ações para promover essa gestão de forma efetiva, com vista a elevar o estágio de maturação e, simultaneamente, promover sua continuidade (Corrêa *et al.*, 2022).

Na perspectiva de García Jiménez *et al.* (2022), a gestão do conhecimento é benéfica, porque ajuda a alinhar os objetivos individuais, ao mesmo tempo que fornece canais de comunicação eficazes e equitativos para todas as partes. Desta forma, a gestão do conhecimento é essencial para a organização porque permite identificar onde na organização está localizada a fonte de conhecimento e como transformá-la e distribuí-la para criar capital intelectual. Consequentemente, a gestão do conhecimento torna-se uma estrutura que permite localizar, codificar, sistematizar e divulgar experiências individuais e coletivas de talento humano dentro da organização, ao mesmo tempo que é útil nas atividades organizacionais. Assim, a geração de conhecimento torna-se uma estrutura autotranscendente, onde as organizações se constituem como o local onde esse processo é realizado. Posto isto, Ribeiro (2022) conclui que a gestão do conhecimento visa capturar, preservar, compartilhar e reutilizar conhecimentos tácitos e explícitos que são criados e utilizados pelos trabalhadores durante tarefas rotineiras para melhorar os processos produtivos, gerando resultados mensuráveis para a organização e para as pessoas.

Esta valorização do conhecimento tem um impacto considerável na gestão organizacional e, portanto, no seu ambiente, que é dinâmico e está em contínua transformação. Na sua essência, as organizações enfrentam variações paradigmáticas, onde o conhecimento e a sua criação se consolidam como as transformações de maior impacto. Para Jiménez *et al.* (2022), a gestão do conhecimento é um meio de unificar uma plataforma em empresas públicas ou privadas, instituições de ensino e organizações não governamentais, através da elaboração de políticas para todas as estruturas hierárquicas ou de um modelo de gestão para a governança. A gestão do conhecimento é um tema de amplo interesse, com um grande acervo de informações a esse respeito, pois como mencionam Jiménez *et al.* (2022) é feita uma reflexão em torno da importância da gestão do conhecimento (implícito e explícito), em instituições onde a informação é o elemento relevante. Por esta razão, é sugestivo associar este tema a temas transversais como os da gestão estratégica, IT, gestão da qualidade e gestão de

recursos humanos. Neste cenário, a gestão do conhecimento é um fator significativo de transformação da estrutura organizacional com base no seu valor subjacente (Jiménez *et al.*, 2022).

O conhecimento é hoje o recurso mais importante através do qual as empresas ganham vantagem competitiva. Portanto, a gestão do conhecimento nas organizações tornou-se imperativa para o seu desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais pré-definidos. Além disso, a necessidade da gestão do conhecimento é enfatizada pelo seu crescimento exponencial no ambiente da organização, bem como pela necessidade da sua contribuição para o conhecimento global.

O mais importante a conseguir é que a gestão do conhecimento na empresa não possa ser copiada porque garante uma vantagem a longo prazo e uma melhor posição no mercado. O desenvolvimento da gestão do conhecimento numa organização não é um fim em si mesmo, mas tem razões económicas claras que se manifestam no aumento do desempenho organizacional. O desempenho organizacional depende mais dos recursos humanos e da tecnologia, do ambiente e do sistema de gestão do conhecimento (Markić, 2022).

2.6. Gestão do Conhecimento e inovação

As economias modernas estão em constante evolução para economias baseadas no conhecimento, e o conhecimento está a tornar-se uma categoria importante dos recursos organizacionais, com particular enfoque nas organizações inteligentes. O conhecimento tem um carácter fundamental e estratégico para as empresas, resultando, por um lado, da sua mais difícil imitação e substituição e por outro lado, da sua maior flexibilidade, ou seja, utilidade para a criação ou melhoria nos vários elementos ao serviço da empresa (Skowron-Grabowska, 2019).

Rudančić *et al.* (2021) referem que as empresas hoje, se pretendem operar com sucesso e de forma competitiva, devem saber utilizar o conhecimento como fator de produção. Caso contrário, correm o risco de ficar para trás numa área de negócios turbulenta. O conhecimento está predominantemente ligado às pessoas que compõem uma organização, pelo que é difícil observá-lo fora do contexto em que foi criado. Consiste em patentes, processos, tecnologia, capacidades, habilidades, informações e outros. É importante ressaltar que a gestão do conhecimento não representa apenas os

recursos internos das empresas, mas inclui também clientes, fornecedores, parceiros contratuais e demais detentores de *know-how* externo. Algumas empresas começaram a medir o conhecimento na forma de capital intelectual, e tudo isso faz com que tal prática se torne bastante comum e necessária na gestão moderna.

A gestão da inovação tornou-se importante nas organizações para que as mesmas sejam capazes de criar produtos e serviços inovadores utilizando o conhecimento adquirido (Si Xue, 2017). Além disso, Si Xue (2017) afirmaram que estratégias inovadoras a serem aplicadas dentro das organizações tornam-se críticas. Para garantir a sobrevivência das organizações, é necessário que as organizações criem valor de negócio dentro das organizações e também no ambiente competitivo. Também não é só no contexto empresarial que a gestão do conhecimento se tornou fundamental Lima *et al.*(2021) afirmam que a partir das mudanças ocorridas nas políticas públicas nas últimas décadas a gestão do conhecimento eficaz ajuda a enfrentar novos desafios, implementar práticas de gestão mais inovadoras e melhorar a qualidade da gestão pública, processos, produtos e serviços oferecidos à sociedade em geral.

O conhecimento é a força motriz que estimula o uso eficiente de todos os recursos dentro da organização. O conhecimento é o único recurso que não diminui com a partilha; em contrapartida, ao utilizá-lo e compartilhá-lo, o conhecimento geral das organizações se expande (Kazak, 2021). Conhecimento e liderança nos negócios modernos são os dois recursos mais valiosos de uma organização. O comportamento, valores, atitudes, características e habilidades dum líder afetam muito a criação de conhecimento organizacional. Um líder tem um papel importante na criação de um ambiente que incentiva a aprendizagem individual e em equipa (Kazak, 2021).

Num contexto geral, segundo Wagh (2023) a gestão do conhecimento é crucial para uma organização porque proporciona melhor retorno sobre o investimento na forma de capital intelectual e inovação, além de melhorar a eficiência e desempenho. Da mesma forma, a gestão do conhecimento é necessária para a implementação bem-sucedida da mudança e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para que uma empresa seja dinâmica na sua natureza, deve ter uma vasta gama de capacidades que lhe permitam produzir produtos/serviços de forma eficiente e eficaz em resposta às necessidades de mudança do mercado. No contexto da capacidade do processo de gestão do conhecimento, estas são habilidades e competências que permitem à

organização obter e converter conhecimento numa forma que possa ser usada para impulsionar a inovação (Wagh, 2023).

2.7. Barreiras à gestão do conhecimento

Favoretto & Carvalho(2021) investigaram as barreiras ao sucesso nas iniciativas de gestão do conhecimento concluindo que a falta de incentivos para os funcionários que participam em iniciativas de gestão do conhecimento é a barreira mais significativa, sugerindo que a gestão de topo deve fornecer esquemas de incentivos adequados para os funcionários se envolverem. A segunda barreira mais relevante segundo os autores consiste na falta de um sistema adequado para lidar com o conhecimento em organizações. A falta de coordenação entre funcionários e departamentos é a terceira barreira mais significativa, enquanto a falta de familiaridade é a quarta. Parece que a coordenação adequada entre funcionários familiarizados com os objetivos e métodos de gestão do conhecimento aumentaria a probabilidade de sucesso nas iniciativas de gestão do conhecimento. A falta de apoio cultural é outra das barreiras identificadas, bem como a falta de autoridade para realizar atividades de conhecimento. Outra dificuldade surge da observação de que a implementação da gestão do conhecimento ainda parece insuficientemente usada. Esta deficiência geral na prática empresarial é impressionante tendo em conta os elevados benefícios potenciais em termos de eficiência, eficácia e inovação resultantes da gestão do conhecimento de projetos implementados com sucesso em diferentes tipos de empresas (Favoretto & Carvalho, 2021) (Quadro 6).

Quadro 6. Barreiras à Gestão do Conhecimento

Barreiras à Gestão do Conhecimento			
Falta de tempo	Falta de orçamento	Cultura Organizacional	Coordenação entre funcionários
Ausência de métricas de avaliação	Familiaridade com os sistemas de GC	Falta de incentivos para os funcionários	Inexistência de estratégias de GC

Fonte: Favoretto & Carvalho, (2021)

2.8. Conceito de Carreira

O conceito de carreira abrange vários fatores, que ao longo dos anos, têm vindo a ser atualizados tendo em conta o aparecimento de novas perspetivas. Lima *et al.* (2008) refere que o termo “carreira” foi criado pelos franceses, sugerindo uma corrida competitiva, o que mais tarde, tornou-se uma ideia de trajetória, incluindo a noção de progressão de um indivíduo através da vida ou a noção de desenvolvimento através de um percurso. Já na visão de Hall (1976, citado em Lima, *et al.*, 2008, p. 3) “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Na perspetiva tradicionalista, a carreira é predominantemente gerida por um indivíduo que pertence aos grupos sociais dominantes, onde a mesma é marcada por uma certa estabilidade no emprego e uma ascensão linear vertical. Ainda na abordagem tradicional, entende-se que os benefícios são direitos assegurados e que as empresas devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em suma, a carreira é propriedade da organização, pois é ela que permite a sua acessibilidade e gere o seu desenvolvimento, sendo o seu sucesso medido pelo seu grau de progressão dentro da hierarquia da empresa (Leal, 2013).

Real *et al.* (2013) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada numa empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. A gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar as suas carreiras e o seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, “oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de recursos humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas” (Real *et al.*, 2013, p. 3).

A gestão de carreira pressupõe, segundo Real, *et al.* (2013), o planeamento, a ação, o controlo e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as adequações. Segundo Real *et al.* (2013), a perspetiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação da experiência profissional, enquanto, da perspetiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Para a carreira ser próspera, existem métodos e alavancas que podem auxiliar o colaborador nesse aspeto. Neste contexto, Schein (1996) desenvolveu o conceito de "âncoras de carreira" analisando a trajetória profissional de quarenta e quatro ex-alunos do curso de pós-graduação na Escola Sloan de Administração, para compreender melhor a evolução das suas carreiras e como aprendiam os valores das organizações empregadoras. A partir desta análise constatou que quando o profissional faz escolhas na carreira, deve identificar - pelo menos – um valor do qual não abriria mão, na hora de tomar uma decisão que afetasse a sua trajetória profissional. O autor ainda define âncora de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Schein (1993) apresenta oito tipos de âncoras de carreira: empreendedorismo, competência técnico-profissional, estilo de vida, desafio puro, autonomia, segurança no emprego, serviço e dedicação e gerir pessoas.

Como já foi referido, o conceito de carreira, bem como o modo como se processa tem vindo a sofrer alterações e tornou-se objeto de novas abordagens, por isso, Hall (1996) prevê que a carreira no século XXI será proteiforme, movida pela pessoa e não pela organização. A carreira será reinventada à medida que a pessoa e o mercado de trabalho se transformam progressivamente. De facto, a necessidade de uma constante adaptação à mudança organizacional conduziu à procura do alcance do sucesso psicológico e à responsabilidade em assumir um compromisso profissional de satisfação no trabalho, associadas ao crescimento da liberdade individual. Na prática, as pessoas procuram uma orientação para uma determinada área de estudo que possa, de alguma forma, satisfazer as necessidades de aprendizagem. A partir deste patamar, as pessoas procuram diferenciar-se num mundo de trabalho cada vez mais competitivo, onde o processo de tomada de decisão é contínuo devido à necessidade de estabelecer objetivos de curto prazo (Carvalho, 2017). De acordo com Leal (2013) a gestão de carreiras tem apresentado um papel relevante e causado um grande impacto, cuja repercussão do tema vem ganhando cada vez mais notoriedade e espaço, onde as investigações realizadas entre académicos e gestores nos últimos anos têm revelado atitudes e comportamentos dos indivíduos a vários níveis em consequência de uma nova prática organizacional, oferecendo ferramentas e metodologias para um melhor planeamento individual de estruturação de desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos.

Em termos simples, Belém *et al.*, (2022) encaram a questão de carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Argumentam que, para refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender as suas necessidades e características, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho. Os autores ressaltam que para pensar na carreira não se deve olhar apenas para a vida profissional. De acordo com Belém *et al.*, (2022) há várias formas duma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um funcionário e, ao mesmo tempo, atender as suas necessidades de recursos humanos. A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo.

2.9. Gestão de carreira na organização

Enquanto sistema social, as organizações são detentoras de um espaço físico, cuja realidade é transposto por uma troca permanente de energias, envolvendo interação constante entre os seus membros. Logo, as relações desenvolvidas, as estruturas criadas, as dinâmicas existentes, os valores vigentes e a linguagem partilhada são características inerentes do seu meio (Leal, 2013). Nesse sentido, a gestão de carreiras surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências, e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras (Leal, 2013).

Apesar disso, esta situação varia tendo em conta o contexto e o tipo de empresa, e por isso Leal(2013) salienta que, dependendo do segmento empresarial, seja a organização privada ou uma instituição pública, as diferenças existentes na cultura organizacional são visíveis em vários aspetos. Na nomenclatura dada aos colaboradores, por exemplo. Nas empresas, estes são conhecidos por empregados, ou seja, pessoas que exercem funções ou atividades, enquanto que no setor público os colaboradores são chamados de funcionários públicos com o intuito de servir à população. Outro traço marcante da cultura das organizações públicas é a centralização do poder e uma rígida estrutura hierárquica. Já nas organizações privadas há uma tendência de descentralização e achatamento da estrutura de poder. A cultura nos dois tipos de organização também se distingue no relacionamento do grupo.

Devido à volatilidade que atualmente se verifica, Real *et al.* (2013) menciona que as empresas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e ambiente interno a investir no desenvolvimento humano, e percebem a necessidade de estimular e apoiar os indivíduos como forma de conquistar vantagem competitiva no mercado. Uma empresa que administra carreiras de forma partilhada terá diante de si várias pessoas que se desenvolvem nessa empresa, ou seja, torna-se impossível para empresas que trabalham com milhares de pessoas conciliarem as diferentes expectativas de carreira de cada indivíduo com as necessidades organizacionais, caso não exista um sistema de administração.

Para Real (2013), a administração de carreiras é, atualmente, a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de recursos humanos. Estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar nas suas carreiras e no seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à empresa os conceitos e as ferramentas necessárias para pensar a gestão de recursos humanos de forma estratégica e para interagir com o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas.

A necessidade de aprendizagem contínua e a capacidade para os indivíduos se enquadrarem profissionalmente em qualquer posição organizacional são indispensáveis para alcançar o objetivo do sucesso psicológico. Para atingir este sucesso é fundamental que as pessoas não deixem “as suas vidas pessoais, valores e paixões à porta do escritório”, mas sim que levem toda a sua determinação para o trabalho (Carvalho, 2017, p. 6).

3. Metodologia

O questionário referente a este estudo visa uma pesquisa quantitativa descritiva, constituída por um cenário de resposta suportado numa escala de Likert, com 5 níveis compreendidos entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Foram colocados online, na plataforma *Google Forms* de modo a obter as respostas. O questionários em questão foram colocados online, de modo a que os inquiridos conseguissem ter um acesso fácil às questões conseguindo responder de forma comoda e eficaz. Procedeu-se à utilização deste cenário de resposta de modo a quantificar o grau de concordância dos colaboradores em relação às questões pertencentes ao questionário. Com a utilização deste tipo de pesquisa, é também possível perceber com maior clareza e objetividade as relações entre as diversas variáveis, aferindo se as hipóteses colocadas possuem uma relação de causalidade tendo em conta o sentido de resposta por parte dos inquiridos. O questionário utilizado pode ser consultado no Anexo 1.

A população do estudo é composta por indivíduos que possuem empregos em áreas e setores onde a gestão do conhecimento possa ser implementada. Estabeleceu-se uma amostragem de conveniência em relação à escolha dos participantes. No que diz respeito à hierarquia que os inquiridos possuem dentro das diversas empresas, participaram colaboradores em cargos de variados níveis hierárquicos, incluindo posições de base até cargos de chefia. Para o inquérito em questão foram obtidas 62.

O questionário que facultou os dados para a realização do estudo tem o intuito de perceber a influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador analisando a forma como essa mesma gestão é implementada na organização e se o é da forma mais correta e eficaz, segundo a opinião dos profissionais inquiridos. O estudo em questão, na parte inicial, começa por abordar de uma forma genérica a eficiência da gestão do conhecimento dentro da organização. De seguida foca-se na parte da inovação e modernização e, por fim, tenta perceber-se de que forma a produtividade e progressão da carreira são afetadas pelas medidas em relação à gestão do conhecimento aplicadas pela empresa.

Após obter as respostas necessárias, a análise dos dados obtidos realizou-se através do software SPSS. Para perceber as correlações existentes entre as variáveis, é usada a análise Tau-b de Kendall. Procedeu-se ao uso da análise tau-b de Kendall uma

vez que a mesma funciona para quantificar a intensidade e a orientação da associação entre duas variáveis quando os dados não exibem uma normalidade estatística sendo uma alternativa resistente às correlações de Pearson e Spearman que funciona bem em estudos com amostras pequenas.

4. Análise de Resultados

4.1. Contextualização

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos a partir dos dados do questionário que diz respeito a este estudo. Nesta secção irá constar a demonstração dos resultados obtidos, bem como as respetivas análises descritiva e inferencial. Nesta capítulo, será possível examinar duma forma minuciosa as respostas do conjunto dos inquiridos, interpretando e avaliando as perceções dos mesmos acerca das organizações com as quais possuem contrato de trabalho.

Os resultados obtidos a partir da análise descritiva dos dados, irão fazer perceber quais os aspetos da gestão do conhecimento dentro das empresas dos inquiridos que fazem sentido ser melhorados. A análise inferencial irá ser feita através das análises de Pearson e Spearman, percebendo se as relações entre uma série de variáveis têm influência umas nas outras, averiguando se, de facto, isso condiciona o bom funcionamento da empresa, a eficácia da gestão do conhecimento e a progressão de carreira do colaborador. De modo a sumarizar o que foi analisado, irão ser apresentadas tabelas e quadros resumo de fácil acesso e compreensão, de modo a facultar uma síntese dos resultados e conclusões obtidas face à análise realizada neste capítulo, quer para a análise descritiva, quer para a análise inferencial.

4.2. Análise Descritiva

Serão analisados os resultados de cada variável presente no questionário e, posteriormente, demonstrados os resultados finais de cada pergunta em formato de gráfico, seguido das medidas de tendência central e variância. A média irá ser analisada com o intuito de perceber a tendência de respostas por parte dos inquiridos; a moda irá decifrar qual a tendência mais dominante nas respostas fornecidas; a mediana será importante para detetar onde se concentra a distribuição dos respetivos dados; a variância irá averiguar qual o nível de diversidade de respostas. Para cada pergunta, irão ser formuladas as respetivas interpretações e análises, tanto dos resultados finais às respostas das variáveis, como das medidas de tendência central e da variância. É importante proceder à análise descritiva, dado que é através da mesma que se vão perceber as tendências relativas às variáveis apresentadas no questionário.

Variável 1 - Sinto que a Gestão do Conhecimento levada a cabo pela empresa onde trabalho é eficiente

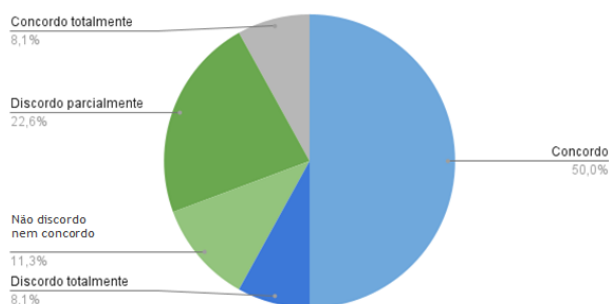


Gráfico 1. Eficiência da Gestão do Conhecimento

O conjunto dos parâmetros “Concordo” e “Concordo Totalmente” representa 58,1% das respostas, indicando que a maioria dos colaboradores, de facto, concorda que a gestão do conhecimento levada a cabo pela empresa é eficiente. Se nos focarmos na média dos resultados, tendo em conta a escala de Likert com valores compreendidos entre 1 e 5, percebemos que a tendência é também para concordar com pressuposto referido, dado que estamos perante um valor que se situa nos 3,3. A mediana, possui um valor de 4, indicando que a concentração de respostas tende para “Concordo”. O que acabou de ser afirmado, também é corroborado pelo resultado da moda, que se situa na resposta “Concordo”, demonstrando que essa resposta que indicativa de concordância é a mais dominante. A variância situa-se nos 1,31, verificando que existe uma dispersão moderada de perguntas, mostrando uma ligeira diversidade nas opiniões.

Ainda assim, há uma parte significativa dos inquiridos com opiniões compreendidas entre “Discordo totalmente” e “Não discordo nem concordo”, deixando claro que ainda há trabalho a fazer nas medidas que visam implementar a gestão do conhecimento nas empresas.

Variável 2 – O conhecimento oferecido pela organização é o suficiente.

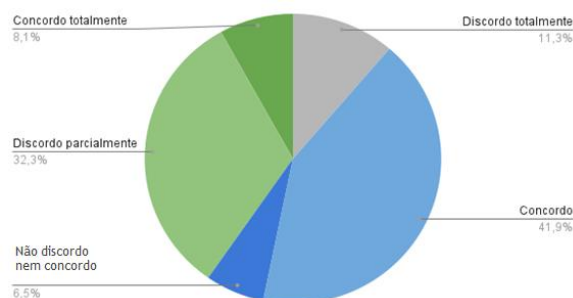


Gráfico 2. Suficiência do conhecimento oferecido pela organização

Apesar da moda das respostas ser “Concordo”, a maioria é compreendida por indivíduos que ou discordam ou não discordam nem concordam, sendo que o conjunto de inquiridos que respondeu “Discordo parcialmente” ou “Discordo totalmente” compreende um total de 43,6%, o que é uma percentagem bastante elevada.

No que diz respeito às restantes medidas de tendência central, estamos perante um média de 3,03, sendo um valor indicativo de que ainda há bastante a melhorar relativamente ao conhecimento oferecido, uma vez que a inclinação de resposta dos participantes no inquérito, ainda não está totalmente próxima do parâmetro “Concordo”. A variância situa-se nos 1,54, demonstrando uma dispersão moderada, o que é bastante evidente, dado que é perceptível que as respostas se concentram nas opções “Concordo” e “Discordo parcialmente”, ficando mais uma vez provada, a variância nas respostas.

Variável 3 - A empresa onde trabalho tem sistemas que codificam e categorizam ideias num formato que é fácil de utilizar no futuro

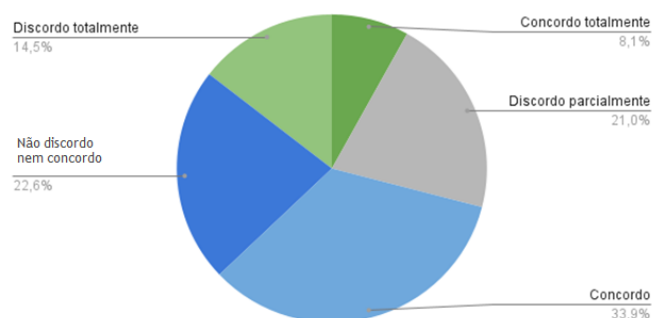


Gráfico 3. Codificação e categorização de ideias na empresa

Os resultados deste gráfico são indicativos de que há bastante a melhorar neste aspeto, segundo a amostra retirada. Em primeiro lugar, e embora sendo o parâmetro com maior percentagem, as opções de concordância e neutralidade são amioritárias. O valor do parâmetro “Concordo Totalmente” reforça ainda mais esse facto, obtendo um valor praticamente residual, indicando que o consenso em relação à variável apresentada é irrelevante. Por conseguinte, o conjunto dos parâmetros “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente” e “Não discordo nem concordo”, que são os indicativos de que a variável precisa de melhorias segundo os inquiridos, corresponde à maioria das respostas, nomeadamente, 58,1%.

No que concerne à média, a mesma não vai além de 3, constatando que a tendência de resposta dos inquiridos está mais próxima dos parâmetros que revelam insatisfação ou indiferença. Como já foi referido, a moda é a resposta “Concordo”, embora com uma percentagem reveladora de que há muitos funcionários que consideram que a empresa não tem sistemas que codificam e categorizam ideias num formato que é fácil utilizar no futuro. A variância situa-se nos 1,48, revelando uma dispersão algo moderada, o que é perceptível, devido à existência de parâmetros de resposta com pouca percentagem.

Variável 4 - A gestão do conhecimento existente na empresa onde trabalho tem efeito no desempenho da organização

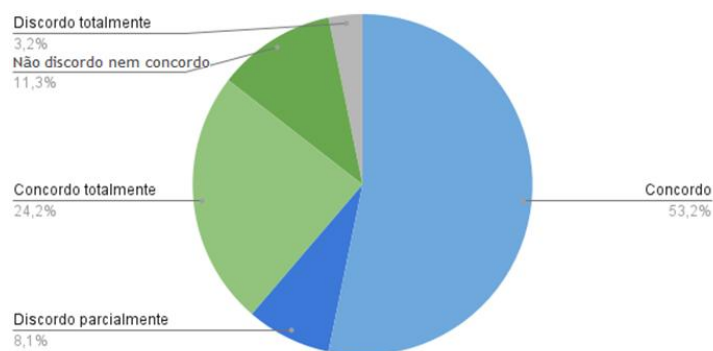


Gráfico 4. Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho da organização

A partir dos resultados deste gráfico, podemos aferir que o conhecimento que é fornecido pela organização influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, podendo concluir-se que, é um fator crucial para o bom funcionamento da empresa. Também podemos deduzir que, sem a existência duma boa implementação da gestão do conhecimento, os colaboradores não seriam capazes de realizar funções de diversas tipologias, de forma exímia, prejudicando tanto o sucesso do trabalhador, como o sucesso da organização. Estas afirmações são corroboradas pelo facto do conjunto dos parâmetros de “Concordo” e “Concordo totalmente”, constituírem a esmagadora maioria das respostas, tornando as opções que revelam discordância praticamente residuais e insignificantes.

No que diz respeito às medidas, a média destas respostas situa-se nos 3,87, demonstrando que a tendência de resposta dos inquiridos revela-se, na maioria dos casos, concordante. A moda é “Concordo”, obedecendo àquilo que foi aferido no que concerne à influência positiva da gestão do conhecimento no desempenho da

organização. A mediana fixa-se nos 4, existindo uma aglomeração de respostas na opção “Concordo”, a exemplo da moda. Relativamente à variância, a mesma possui um valor baixo (0,97), reforçando o facto que já foi referido de que as opções indicadoras de discordância são praticamente residuais e a maioria das opiniões se centrar em “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Variável 5 – A gestão do conhecimento existente na empresa onde trabalho tem efeito na inovação e modernização da organização

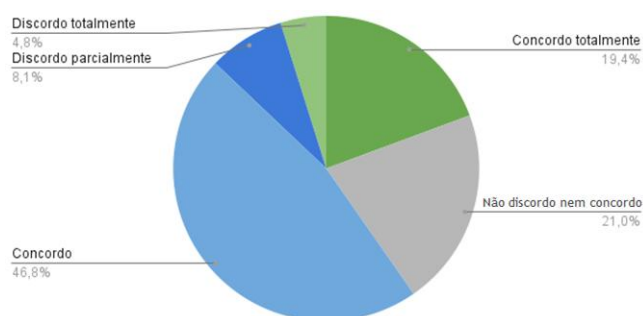


Gráfico 5. Efeito da Gestão do Conhecimento na inovação da organização

À semelhança da variável anterior, aqui também existe uma opinião geral de concordância perante aquilo que é afirmado no título da variável, concluindo que a gestão do conhecimento é também um fator influenciador, não só no desempenho geral da organização, mas também na inovação e modernização da mesma. Essa suposição é justificada pelo facto de os parâmetros indicadores de concordância perfazerem a maioria percentual, somando, no seu conjunto, 66.2%. O valor dos parâmetros reveladores de discordância constituem um valor muito baixo, reforçando, a ideia de consenso em relação à contribuição da gestão do conhecimento para a inovação e modernização na empresa.

As medidas de tendência central referentes a esta variável, são idênticas à da variável anterior, dado que, têm sentidos de resposta idêntico.. A média situa-se nos 3,68, definindo que a tendência geral é concordar que a gestão do conhecimento existente na empresa influencia positivamente a modernização e inovação. Tanto a moda como a mediana, situam-se na opção de resposta “Concordo”, reforçando a ideia de que existe causalidade entre a gestão do conhecimento e inovação e modernização, sendo esse sentido de resposta, não só o mais escolhido, como também o que indica

maior concentração de respostas. A variância de 1,08, não indica uma grande dispersão de respostas, ainda assim, é ligeiramente mais dispersa que a anterior.

Analisando todas as medidas, num sentido lato, conclui-se que existe influência da gestão do conhecimento na inovação e modernização, embora ligeiramente inferior do que a influência que a gestão do conhecimento possui no desempenho geral da organização.

Variável 6 – Os programas de gestão do conhecimento apresentados pela empresa onde trabalho são atuais e estão atualizados

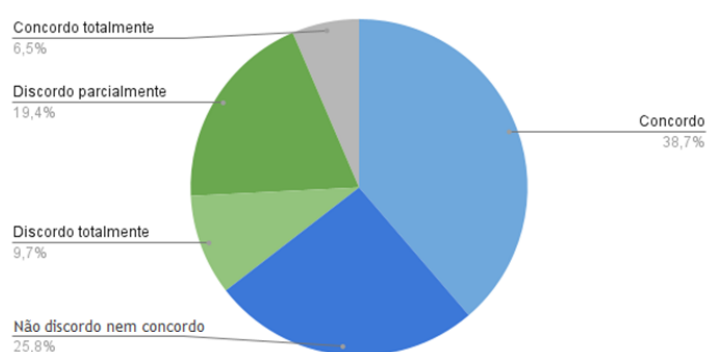


Gráfico 6. Atualização dos programas de gestão do conhecimento na empresa

Através das respostas dos inquiridos consegue-se perceber que é comum as empresas nem sempre possuírem os programas de gestão do conhecimento atualizados de acordo com as necessidades da empresa, não acompanhando a volatilidade existente no atual panorama empresarial. Chega-se a esta conclusão, uma vez que os parâmetros que indicam indiferença/discordância perfazem a maioria das respostas. Esse aspeto fica ainda mais vincado quando se analisam os valores reveladores de discordância, onde se percebe que a soma de ambos perfaz um valor suficientemente robusto para ter a legitimidade de ser objeto de análise.

A média da variável em questão fixa-se nos 3,15, sendo uma tendência que se aproxima mais dos parâmetros que indicam indiferença ou discordância. Apesar disso, a moda é "Concordo", conseguindo com isso segurar a média no valor de 3, ainda não obtendo a maioria. Já a mediana fixa-se junto do parâmetro "Não discordo nem concordo", dando a entender que é aí que há uma maior concentração de respostas. A variância indica 1,24, demonstrando uma dispersão ligeiramente moderada, com 3 parâmetros a possuírem valores significativos.

Variável 7 – Existe uma política dentro da empresa onde trabalho para reconhecer e refletir sobre erros que tenham acontecido

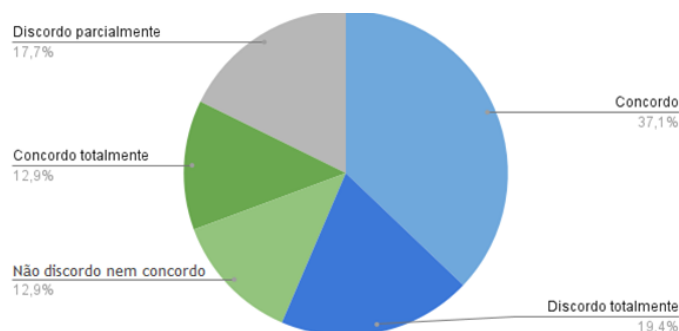


Gráfico 7. Reflexão e reconhecimento sobre os erros cometidos dentro da empresa

Embora a soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo totalmente” seja de 50%, ainda existe uma quantidade considerável de indivíduos que acha que não existe uma política dentro da empresa para reconhecer e refletir sobre os erros. O que demonstra que isso deve ser melhorado tendo em conta a significativa percentagem de colaboradores que transmite uma opinião de discordância. Isto querará dizer que a respetiva política dentro da empresa poderá não estar a ser implementada da melhor forma, não existindo processos de reflexão de autocrítica.

A média de 3,06, dá a entender que no geral os inquiridos estão divididos acerca deste assunto. A mediana de 3,5, indica uma ligeira concentração do lado positivo das opções de resposta, mas reforçando que, apesar disso, não é um valor muito alto, e há ainda muito trabalho a fazer. A moda situa-se na opção “Concordo”, contribuindo para as opções que revelam concordância somarem 50%. A variância regista 1,86, o que demonstra alguma diversidade de respostas, reforçando a pouca unanimidade.

Variável 8 - A empresa onde trabalho incentiva e promove processos de gestão do conhecimento

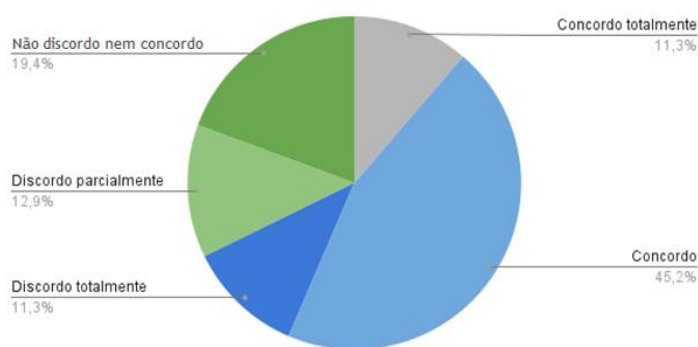


Gráfico 8. Incentivo e promoção de processos de Gestão do Conhecimento

É positivo concluir que a generalidade das empresas percebe que a implementação da gestão do conhecimento é um factor de grande importância para o progresso da organização, tal como é demonstrado no gráfico acima. As opções “Concordo” e “Concordo totalmente”, no seu todo, completam 56,5%, com os inquiridos a demonstrarem que a generalidade das empresas costuma promover processos de gestão do conhecimento. Juntando a isso, o conjunto das opções “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente”, no seu todo, não vão além dos 24,2%.

No que toca às medidas de tendência central, a média situa-se nos 3,32, com o conjunto geral das respostas a tender para a concordância, mas não tão próximo assim, visto que mesmo com o conjunto de respostas que indica concordância corresponder à maioria, ainda há uma parte substantiva de pessoas neutras. A moda e mediana situam-se na opção “Concordo” reforçando a ideia de que, no geral, os colaboradores inquiridos acham que de facto a empresa incentiva e promove a gestão do conhecimento. No que diz respeito à variância, a mesma regista o valor de 1,40, indicando uma dispersão de respostas ligeiramente moderada, com o valor de “Concordo” a não permitir que essa medida seja mais alta.

Variável 9 – A empresa onde trabalho fornece recursos para facilitar a gestão do conhecimento dos funcionários.

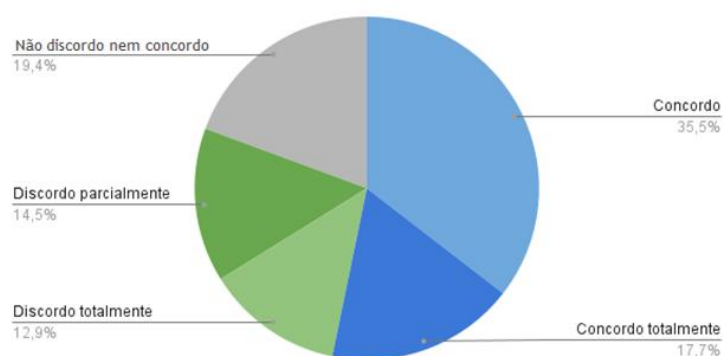


Gráfico 9. Fornecimento de recursos facilitadores da Gestão do Conhecimento

Aqui, pela primeira vez, o parâmetro de “Concordo totalmente”, possui uma percentagem robusta, e, em combinação com facto de juntamente com o parâmetro “Concordo” perfazer a maioria das respostas, anui-se que a generalidade dos inquiridos considera que lhes são facultados os recursos necessários para facilitar a gestão do conhecimento. A isso ainda se infere que, nas opções de resposta que não indicam

concordância, aquela que possui uma percentagem mais elevada, é precisamente aquela mais próxima da concordância.

Passando à análise das medidas de tendência central, a média que correspondente a esta variável situa-se nos 3,30, indicando que a generalidade dos inquiridos considera que os recursos para facilitar a gestão do conhecimento são positivos. A moda fixa-se na opção “Concordo” e a mediana também, constatando que o parâmetro “Concordo” não só é o mais respondido como também o que reúne mais concentração de respostas, desvendando que a generalidade das respostas, ou são “Concordo” ou estão nas opções mais próximas a essa, fugindo às opções que refletem discordância. Relativamente à medida de dispersão, nomeadamente a variância, a mesma possui um valor de 1,66, indicando uma dispersão já com alguma robustez.

Para que as respostas com carácter positivo atinjam uma maioria mais robusta, as empresas devem munir os colaboradores de ferramentas facilitadoras de aprendizagem, como por exemplo guias práticos, manuais do utilizador, ou submeter os mesmos à participação em workshops, cursos e palestras, de modo a que possam obter uma ajuda extra nos processos de aprendizagem.

Variável 10 – Existe partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos

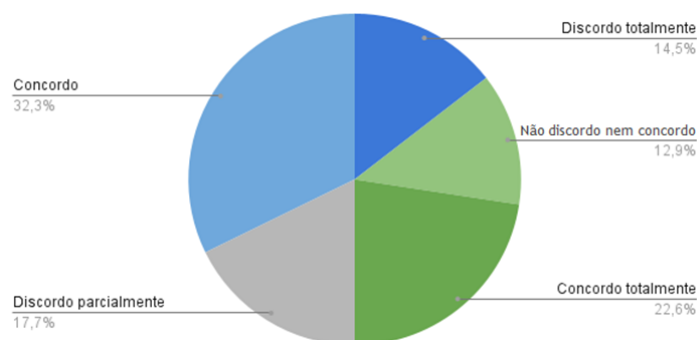


Gráfico 10. Partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos

Nesta variável, podemos chegar à conclusão de que, no geral, existe partilha de conhecimento entre os diversos departamentos, com o conjunto dos parâmetros “Concordo” e “Concordo totalmente” a somarem a maioria. Isto é benéfico, uma vez que, ajudará os diversos departamentos a obter “*skills*” de variado tipo, de modo a melhorarem o “*know how*” existente tornando-os mais versáteis e multidisciplinares sendo benéfico para a competitividade da empresa. Os colaboradores também irão

possuir uma visão mais abrangente sobre a empresa, obtendo uma maior facilidade na altura de se solidarizarem com o restante capital humano, tornando-se mais empáticos.

Relativamente às medidas de tendência central, estamos perante uma média com valor de 3,30, revelando que, como já foi referido que no geral os colaboradores entendem que existe partilha de conhecimento. A moda fixa-se no parâmetro “Concordo”, reforçando a ideia de que os inquiridos concordam com aquilo que é anuido na descrição da variável. A mediana possui um valor de 4, indicando uma concentração de respostas junto da opção “Concordo”, rejeitando todos as opções que indicam que não há partilha de conhecimento entre os departamentos. A variância regista um valor elevado de 1,92, muito pelo facto de nesta questão, não é só a opção “Concordo” que obtém uma percentagem robusta, dado que a opção “Concordo totalmente”, também possui.

Variável 11 – A empresa onde trabalho fornece feedback sobre a efetividade da aplicação da gestão do conhecimento na organização

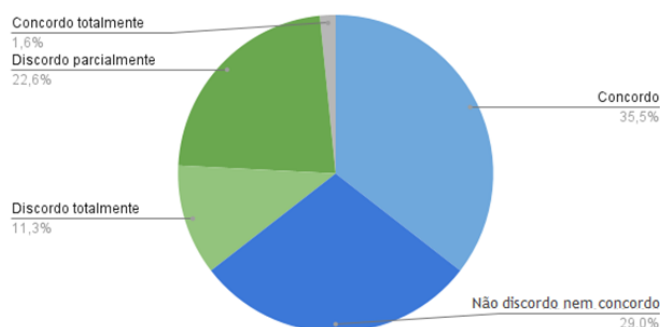


Gráfico 11. Fornecimento de feedback sobre a efetividade da Gestão do Conhecimento

Os valores desta variável são preocupantes, não só pela pouca percentagem que os parâmetros que representam concordância demonstram, mas também pela sensação transmitida de que, duma forma geral, uma parte significativa das empresas, implementam medidas de gestão do conhecimento pura e simplesmente do ponto de vista formal, com o intuito de apenas obedecer àquilo que se pratica ao momento no panorama empresarial. Isto não é benéfico para o capital humano presente nas organizações na medida em que os mesmos não irão, na sua maioria, obter dados para perceber se aquilo que lhes foi instruído terá sido útil na obtenção de “*skills*”.

Estes valores representam uma média de 2,9, que é reveladora de que os resultados são preocupantes e que as organizações têm de começar a facultar feedback

sobre a gestão de conhecimento implementada, se desejam que a mesma tenha efeito no sucesso da empresa. A mediana e moda fixam-se no parâmetro “Concordo”, não sendo, por si só, indicativo de sucesso ao nível do feedback, bastando analisar as elevadas percentagens dos parâmetros que indicam discordância e indiferença. A variância é baixa (1,11), visto que há opções de resposta com valores residuais.

**Variável 12 – Costumo utilizar as ferramentas de gestão do conhecimento
fornecidas pela empresa onde trabalho**

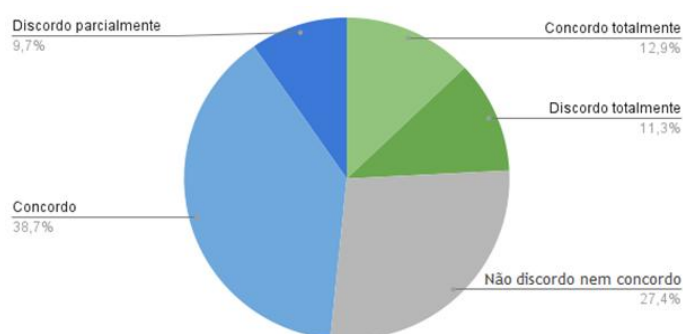


Gráfico 12. Frequência de utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento

Verificando os resultados desta variável, depreende-se que apesar dos parâmetros indicadores de concordância somarem, no seu conjunto, uma percentagem alta, os parâmetros contrários a esses possuem valores demasiado altos tendo em conta o sentido da variável. O conjunto das respostas que indicam discordância e neutralidade, perfaz um total de 48,4%. Isto é indicativo de que ainda há muito a melhorar e revelador de que, tal como na altura de fornecer feedback sobre a efetividade da gestão do conhecimento, o fornecimento de conhecimento funciona quase como um protocolo, muitas das vezes não acrescentando nada.

A média da variável fixa-se nos 3,32, sendo um valor revelador de que, no geral, ainda há muitos colaboradores a não utilizar as ferramentas ou considerando-os irrelevantes, apesar de não serem a maioria. A mediana e a moda, concentram-se no parâmetro “Concordo”, sendo esta a opção com maior número de escolhas. A variância de 1,37 não revela um valor alto, dado que há uma grande concentração de respostas nos parâmetros “Não discordo nem concordo” e “Concordo”.

Variável 13 – As ferramentas de gestão do conhecimento são de fácil acesso

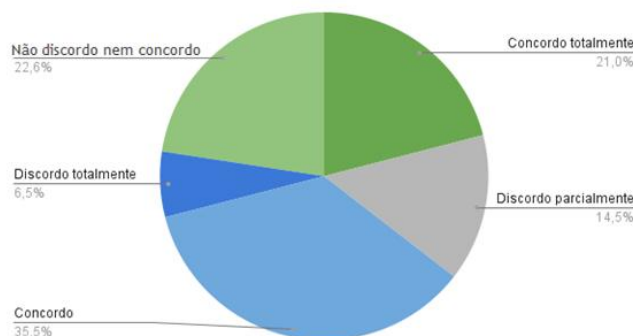


Gráfico 13. Facilidade de acesso às ferramentas de Gestão do Conhecimento

Neste caso, podemos constatar que, no geral, as ferramentas de gestão do conhecimento são de fácil acesso, porque, os parâmetros que indicam concordância representam 56,1%, mas não só, uma vez que, dentro desse conjunto, a opção de resposta “Concordo totalmente” possui um valor de 21%, o que é um valor muito significativo. Podemos anuir, portanto, que apesar da percentagem de inquiridos que revelam concordância ser significativa, a percentagem de pessoas que concorda totalmente representa uma parte muito mais expressiva.

Com uma média de 3,5, conclui-se que a generalidade dos inquiridos consideram as ferramentas de gestão do conhecimento acessíveis, com esse valor a tender para as respostas de concordância. A moda e mediana, possuem ambas um valor de 4, demonstrando que, tal como na média, a opinião dos funcionários é positiva, com o parâmetro “Concordo” a ser o mais respondido e a maioria das respostas se concentrar junto do mesmo. A variância de 1,37 sugere uma ligeira diversidade de respostas, muito por causa das opções que indicam concordância.

Variável 14 – As ferramentas de gestão do conhecimento são de fácil compreensão

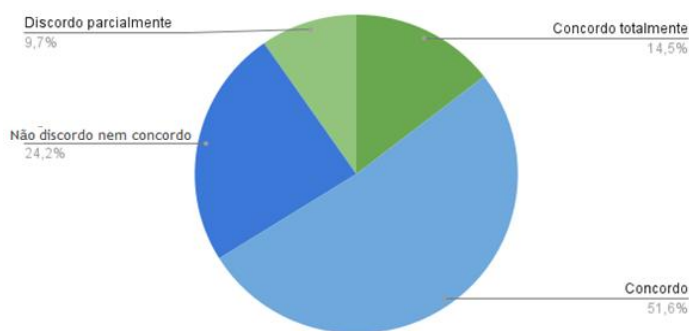


Gráfico 14. Compreensão das ferramentas de Gestão do Conhecimento

As organizações representadas pelos inquiridos neste estudo, estão a fazer um trabalho positivo ao nível da facilidade de compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento facultadas. Observa-se, duma forma inédita, a inexistência de respostas no parâmetro “Discordo totalmente”. O que também valida o que foi escrito atrás, demonstrando que devido ao facto do conjunto dos parâmetros “Concordo” e “Concordo totalmente” combinar uma percentagem de 66,1%, o que se obtém uma concordância superlativa, atingindo os dois terços dos inquiridos.

A média reforça a ideia de positividade em relação à compreensão das ferramentas, atingindo o valor de 3,71. A moda e a mediana posicionam-se nos 4, verificando uma concentração de respostas no parâmetro “Concordo”. Já a variância é baixa (0,70), muito por causa da inexistência de respostas no parâmetro “Discordo totalmente” e escassez de respostas no parâmetro “Discordo parcialmente”. A maioria das escolhas dos inquiridos recaem sobre as opções de resposta que indicam concordância, reduzindo os outros parâmetros à irrelevância.

Variável 15 – Existe um programa de tutoria de modo a perceber se a gestão do conhecimento tem influência na produtividade

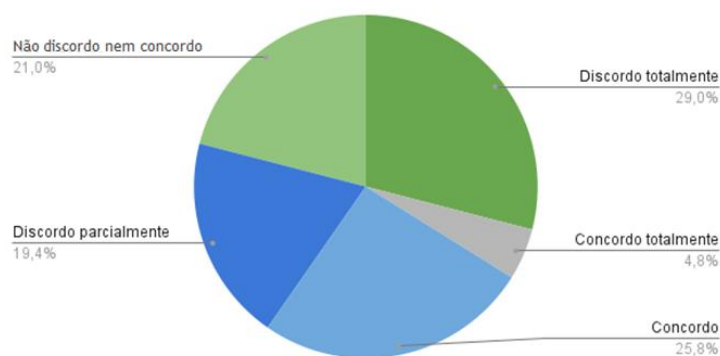


Gráfico 15. Tutoria para perceber a influência da Gestão do Conhecimento

Estes resultados revelam uma geral insatisfação por parte dos colaboradores, demonstrando que as organizações não têm interesse em perceber se a gestão do conhecimento influencia a produtividade, tendo interesse em analisar outros parâmetros para verificar o efeito da gestão do conhecimento. A afirmação presente na descrição da variável é tão rejeitada que, os parâmetros indicadores de concordância registam a minoria das respostas, somando 30,6%. Para além dos valores elevados dos parâmetros negativos, o parâmetro “Não discordo nem concordo”, é elevado, mostrando que há também um conjunto robusto de inquiridos que não apresenta uma resposta conclusiva.

Colocando o foco nas medidas de tendência central, observamos uma média de 2,58, que é reveladora de que a generalidade dos inquiridos opta por respostas que rejeitam que há tutoria da gestão do conhecimento. Também, pela primeira vez, a moda apresenta um resultado tão diferente, com a parâmetro mais escolhido pelos inquiridos a ser “Discordo totalmente”, dando ênfase à urgente necessidade de melhorias por parte das organizações em relação a este aspeto. Já a mediana demonstra que a maioria das respostas se concentram junto da opção “Não discordo nem concordo”. A variância, possui o valor de 1,66, indicando uma dispersão ligeiramente moderada, muito por causa dos valores robustos referentes aos parâmetros que indicam discordância/indiferença.

Variável 16 – Sinto que a gestão do conhecimento fornecida pela empresa tem efeito na minha produtividade

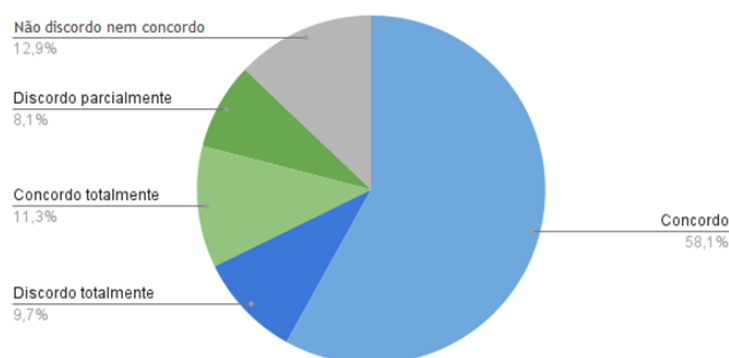


Gráfico 16. Efeito da Gestão do Conhecimento na produtividade

Contrastando com o facto de não existir tutoria para avaliar a influência na produtividade, o que é verdade é que essa mesma influência existe. A esmagadora maioria dos inquiridos concorda com isso, demonstrando que ao nível do conhecimento, devido ao foco ser direto e incisivo sobre as “skills” do colaborador, a generalidade das organizações está a trabalhar duma forma positiva. Este ponto é sustentado pelo facto da opção “Concordo” ocupar sozinha a maioria das respostas, obtendo 58,1%, e por consequente, esse aspeto irá refletir-se na variância. Todos os outros parâmetros, nomeadamente os que revelam discordância, possuem valores pouco significativos.

A média de 3,53, reforça o que foi afirmado, demonstrando a tendência de proximidade das respostas aos parâmetros que indicam concordância, ficando bastante

perceptível aquando da observação do gráfico, com o parâmetro “Concordo” a representar a maior parte das respostas. A moda é ocupada pelo parâmetro “Concordo”, demonstrando que essa opção é, de facto, a mais escolhida. Também a mediana ocupa a mesma posição, onde se revela que a maioria das respostas se concentram junto desse parâmetro, mais uma vez, reforçando a ideia de que a generalidade dos funcionários concorda que a gestão do conhecimento existente tem efeito na produtividade. A variância situa-se nos 1,24, muito por causa do valor muito elevado de “Concordo”, e da existência de valores bastante irrelevantes noutros parâmetros.

Variável 17 – Os processos de gestão do conhecimento influenciam a minha progressão na empresa onde trabalho

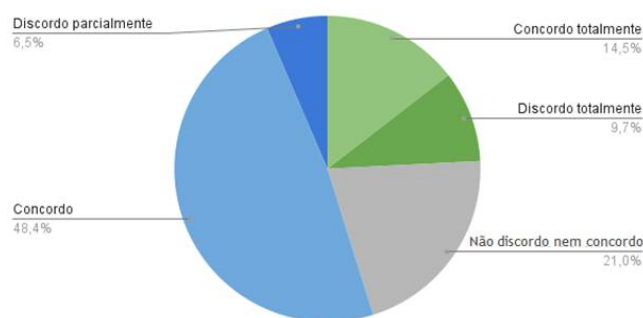


Gráfico 17. Influência da Gestão do Conhecimento na progressão de carreira

Tal como na produtividade, a gestão do conhecimento também influencia positivamente a progressão do colaborador na empresa segundo a opinião dos inquiridos, assumindo percentagens idênticas. Observa-se que o conjunto dos parâmetros indicativos de concordância somam 62,9%, o que é um resultado semelhante à variável anterior, que se estabelece nos 69,4%. Aqueles que indicam discordância, não são relevantes, reforçando, ainda mais, a ideia de que, os processos de gestão do conhecimento influenciam a progressão de acordo com a percepção dos respondentes.

A média desta variável fixa-se nos 3,52, revelando que, de facto, os funcionários concordam com a mesma, visto que a medida em questão possui um valor que assume que no geral, os funcionários tendem a concordar, estando mais próximo do parâmetro “Concordo”. A moda das respostas é “Concordo”, bem como a mediana, logo constata-se, mais uma vez, a geral opinião de que a gestão do conhecimento influencia potencialmente a progressão na empresa. A variância de 1,27, indica uma fraca

dispersão de respostas, com os inquiridos a centrarem-se nas opções “Concordo” e “Não discordo nem concordo”, rejeitando qualquer tipo de opinião que indique certeza.

Variável 18 – A gestão do conhecimento dentro da empresa onde trabalho desenvolve “skills” que me ajudam a progredir na carreira

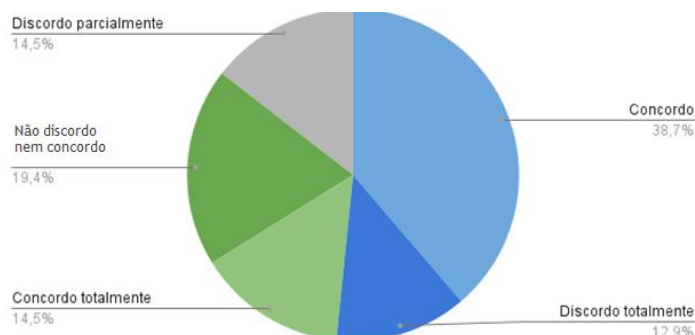


Gráfico 18. Desenvolvimento de “skills” através da Gestão do Conhecimento

Juntamente com o facto da gestão do conhecimento influenciar a progressão na empresa, ela também desenvolve “skills” que visam a progressão da carreira. Fica presente que a versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade proporcionadas pelas “skills” oferecidas pela gestão do conhecimento têm como objetivo ajudar o colaborador a progredir na carreira, não sendo apenas benéficas para o sucesso da empresa. Ainda assim, apesar das respostas positivas serem a maioria, há que haver uma análise em relação à quantidade respostas que não indicam concordância, uma vez que as mesmas levam a crer que ainda há insatisfação no binómio “skills” desenvolvidas – progressão de carreira.

A média de 3,27 referente à variável, indica que a opinião dos funcionários tende a ser positiva, no entanto há ainda algo a melhorar, uma vez que, só não é mais elevada devido ao facto dos parâmetros referentes à discordância e indiferença ainda serem algo relevantes. A moda, como é percetível, centra-se na resposta “Concordo”, revelando, como já foi dito, uma opinião favorável àquilo que é afirmado na variável. Já a mediana, possui valor 3, indicando valor positivo, mas que demonstra que ainda há uma insatisfação algo robusta e que merece análise. A variância de 1,58 possui um valor moderado a alto, indicando uma polarização de respostas, dando a entender que há inquiridos com opiniões muito diferentes.

A maioria das respostas revelam concordância, no entanto não é uma concordância de forma absoluta, a soma dos parâmetros que não indicam concordância perfaz uma percentagem bastante robusta, e, quando assim é, as organizações devem tomar medidas, de modo a perceber e melhorar os aspetos indicadores de insatisfação.

Variável 19 – A gestão do conhecimento dentro da empresa onde trabalho identifica lacunas relativas ao conhecimento do colaborador

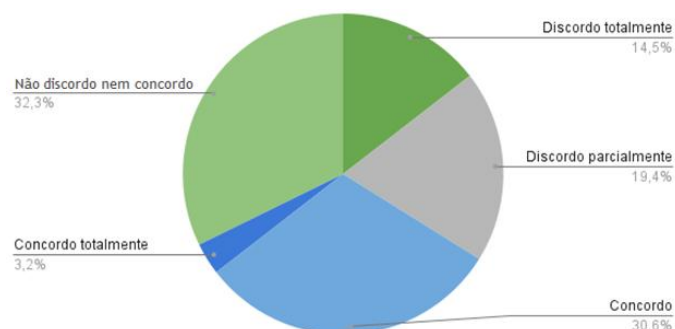


Gráfico 22. Identificação de lacunas por parte da Gestão do Conhecimento

O conjunto de respostas indicativas de concordância, indica uma percepção razoável, ainda com muito para trabalhar e melhorar em relação àquilo que está descrito na variável, uma vez que o seu conjunto soma o total de 33,8%. O parâmetro mais relevante nesta variável, é o parametro que transmite indiferença/ neutralidade, com o mesmo a fixar-se nos 32,3%, podendo significar que, mesmo existindo essa identificação de lacunas, a mesma é irrelevante e não influencia o desempenho e progressão do colaborador na empresa. Outro fator preocupante, são os parâmetros que indicam discordância a obterem uma percentagem robusta, somando 33,9% e reforçando a ideia de que a identificação de lacunas relativas ao conhecimento é ineficaz.

A tendência de resposta analisada através da média de 2,89 é insatisfatória, revelando que a generalidade dos colaboradores é da opinião que as organizações devem debruçar-se sobre este assunto e elaborar medidas que visem perceber as lacunas existentes. O facto da moda ser o parâmetro “Não discordo nem concordo”, corrobora o que foi dito acima, com a maioria dos inquiridos a ter uma respostas neutra/indiferente. A mediana também se situa junto do mesmo parâmetro, indicando uma concentração de respostas, que rejeitam a concordância. Já a variância, com 1,22,

revela uma dispersão moderada, revelando uma inexistência de convergência de opinião.

**Variável 20 – Os funcionários têm acesso a formações exteriores à empresa
(fóruns, seminários, cursos)**

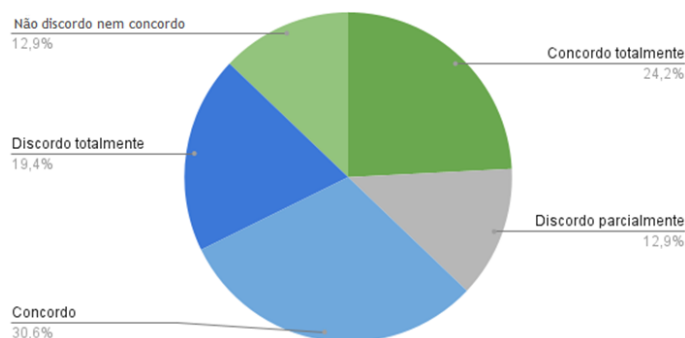


Gráfico 20. Acesso dos funcionários a formações exteriores à empresa

Começando pela análise dos parâmetros reveladores de concordância, percebemos que as organizações, no geral, oferecem formações exteriores à empresa de modo a adquirir conhecimento, dado que o conjunto desses parâmetros perfaz a maioria, que neste caso é 54,8%. A percentagem de inquiridos que discordam que a empresa onde trabalham fornece formações exteriores à empresa, ainda possui alguma robustez, fixando a sua soma nos 32,3%, ressalvando que, embora a maioria esteja de acordo com o título da variável, há ainda alguma percentagem de inquiridos que estão insatisfeitos, e por isso há que haver ponderação por parte das organizações, e começar a fornecer mais e melhores formações, de modo a alavancar uma maioria consistente de colaboradores satisfeitos.

No geral, e de acordo com a média de 3,26, os colaboradores tendem a concordar que as organizações oferecem formações exteriores à empresa, dando relevância ao facto das respostas que indicam concordância constituírem a maioria. A moda desta variável vai de encontro ao parâmetro “Concordo”, sendo este a resposta mais registada. A mediana possui o mesmo valor da moda, demonstrando que o valor central onde existe uma maior conjugação de respostas é o parâmetro “Concordo”. Uma vez que não existe uma grande consensualidade entre os inquiridos acerca das opiniões, é natural que a variância indique uma dispersão de respostas bastante

considerável, que é exatamente o que acontece aqui, com esta medida a atingir o valor de 2,10.

Variável 21 – A empresa onde trabalho avalia de uma forma justa as competências adquiridas através da gestão do conhecimento.

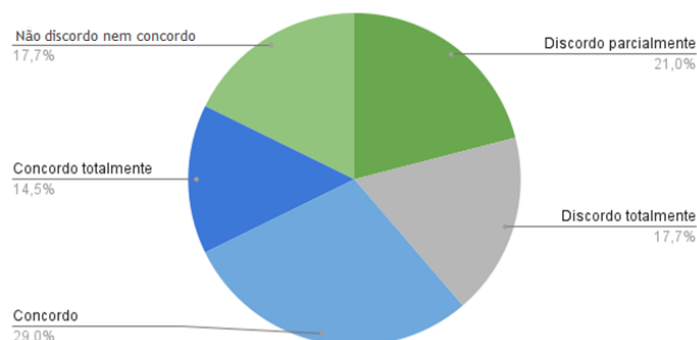


Gráfico 21. Equidade na avaliação das competências adquiridas

No que diz respeito a esta variável, há uma clara necessidade de intervenção por parte das empresas, de modo a melhorar os resultados. Estamos perante uma situação onde os parâmetros reveladores de concordância nem sequer são maioritários, com a soma do seu conjunto a fixar-se nos 43,5%. Para enfatizar ainda mais os resultados negativos desta variável, os resultados das opções de resposta que revelam discordância são bastante robustos e relevantes, atingindo 38,7%. Se a isso juntarmos as pessoas que respondem com neutralidade/indiferença, concluímos que a maioria dos inquiridos acaba por considerar que as empresas não avaliam de uma forma justa as competências provenientes da gestão do conhecimento.

Tendo em conta a dispersão de respostas, dando alguma solidez aos parâmetros apresentados, a média situa-se perto do ponto médio das respostas, com o valor de 3,02. A moda sugere que o parâmetro “Concordo” possui a maioria das respostas portanto revela alguma robustez, o que não é indicativo que a generalidade dos inquiridos esteja satisfeita. A mediana possui valor de 3, ressaltando o que foi justificado tendo em conta o resultado da moda, mostrando que, embora o parâmetro com mais respostas seja “Concordo”, a maioria das mesmas concentra-se perto do parâmetro indicativo de neutralidade/indiferença. A variância da variável situa-se nos 1,82, indicando uma dispersão de respostas alta, reforçando a ideia de que todos os parâmetros possuem valores com sustentabilidade.

4.3. Análise Inferencial

Neste segmento serão elaboradas correlações entre algumas variáveis consideradas pertinentes, de modo a perceber se o resultado delas poderão influenciar diretamente os resultados de outras. Com isso decifrar-se-á se as opiniões dos inquiridos sobre determinadas variáveis, têm somente a ver com a forma como as organizações tratam das mesmas, ou se também são diretamente influenciadas pelos resultados de outras variáveis presentes no inquérito.

Em primeiro lugar, a correlação entre as variáveis será analisada através da análise Tau-b de Kendall. Esta análise tem como finalidade perceber a relação entre variáveis ordinais ou variáveis que não apresentam uma relação linear ou distribuição normal. A análise Kendall Tau-b é particularmente adequada para medir a força e a relação entre duas variáveis, sendo mais pertinente o seu uso quando estamos perante amostras com uma dimensão mais reduzida. Para facilitar o acesso e a interpretação dos resultados, será elaborada uma tabela síntese com as variáveis submetidas à análise, o coeficiente de correlação e a significância.

As análises presentes neste tópico têm como objetivo demonstrar quais os resultados do coeficiente de relação, de modo a perceber se a correlação entre variáveis é forte ou fraca, e também demonstrar quais os resultados da significância, que visam aferir se a correlação possa ou não ter sucedido por acaso. Após isso, na parte final de cada análise, irá elaborar-se uma conclusão sumária, para perceber, se existe correlação significativa nas variáveis analisadas.

4.3.1. Correlações de Kendall

- **Progressão na carreira e desenvolvimento de ‘skills’.**

Correlação	Tipo de Análise	Coeficiente de Correlação	Significância
Progressão na empresa/ Desenvolvimento de ‘skills’	Tau b de Kendall	0,471	0,000

Tabela 1. Correlação de Spearman – Progressão na carreira e desenvolvimento de ‘skills’

Os parâmetros em análise têm como objetivo principal averiguar se existe uma relação contínua entre os mesmos, de modo a que se perceba se à medida que os

processos de Gestão do conhecimento influenciam a progressão do colaborador na empresa, também se irão desenvolver “*skills*” que ajudarão a progredir na carreira.

De acordo com aquilo que foi estabelecido por Jiménez *et al.* (2022) afere-se que a combinação dos conceitos que têm como finalidade utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento numa organização, bem como das pessoas que nela participam, diz respeito à gestão do conhecimento. Devido a isso, a correlação em questão foi objeto de escolha, devido à sua pertinência no que diz respeito à medição dos efeitos da gestão do conhecimento em diversos fatores influenciadores dentro da empresa. Tendo em conta os resultados obtidos, os mesmos irão ser preponderantes tanto no desenvolvimento, como na progressão de carreira do colaborador dentro da empresa em que está a prestar funções.

O valor de 0,471 correspondente ao coeficiente de Kendall sendo indicador de que a correlação em questão é moderada positiva. Tendo em conta essa positividade, existe influência direta entre os fatores que constituem a correlação, demonstrando que à medida que os processos de gestão do conhecimento vão influenciando a progressão de carreira, também irão exercer influência no desenvolvimento de habilidades que irão ser benéficos para o colaborador em diversos aspetos, nomeadamente na própria progressão de carreira dentro da empresa, desenvolvimento profissional e maior autonomia. No que concerne à significância, a mesma apresenta um valor de 0,000 revelando que o valor do teste é significativo.

Estes resultados, permitem concluir que a gestão do conhecimento levada a cabo pelas empresas poderá ser benéfica em diversos aspetos fulcrais, funcionando como fator diferenciador em relação a organizações concorrentes, visto que uma série de fatores serão afetados de forma positiva. Também se conclui que os resultados obtidos por parte da gestão do conhecimento nesses mesmos fatores, poderão ter influência naquilo que é o desempenho organizacional e a progressão de carreira.

As organizações devem continuar a apostar neste tipo de processos de gestão do conhecimento, e se possível, melhorá-los, tornando-os ainda mais efetivos, precisamente com a ajuda dos colaboradores, percebendo onde se deve melhorar e com isso focalizar a incidência dos processos nesses mesmos aspetos para que as organizações em questão se tornem num exemplo de eleição no que à gestão do conhecimento diz respeito. Outra sugestão a adotar, deve ser a adaptação à tecnologia

emergente, uma vez que com isso, os processos tornar-se-ão mais eficientes e de fácil implementação. Segundo García Jiménez *et al.* (2022) a gestão do conhecimento acaba por ser um meio para coligar uma plataforma em organizações de diversa tipologia, centradas na elaboração políticas que abranjam todas as estruturas hierárquicas dessas empresas.

A gestão do conhecimento possui um carácter diferenciador tal como é validado por Markić (2022), onde se afirma que o conhecimento é o recurso mais importante que pode existir numa empresa no que diz respeito ao critério da vantagem competitiva. Posto isto, depreende-se que a gestão do conhecimento pode ser um fator diferenciador em relação a empresas concorrentes, uma vez que irão ser formados colaboradores muito mais preparados no que diz respeito ao conceito empresarial, tornando os ativos mais importantes das organizações no fator de diferenciação mais relevante.

Em suma, conseguimos retirar desta análise que, de facto, a gestão do conhecimento influencia a progressão de carreira dado que o coeficiente de Spearman revela uma tendência positiva, e obedecendo ao que está estipulado, verifica-se uma relação direta entre parâmetros, onde um influencia o outro. Com isto, as organizações devem continuar a apostar numa valorização e desenvolver cada vez mais a gestão do conhecimento, tentando com isso melhorar as “skills” dos colaboradores, tornando-os mais completos em diversas áreas, e com isso progredir na carreira, uma vez que ficamos perante ativos muito mais versáteis e polivalentes. Jiménez *et al.* (2022), validam esse pensamento, onde se menciona que a gestão do conhecimento se desdobra num conjunto de atividades que tem como finalidade partilhar e desenvolver o conhecimento, quer seja da organização, quer seja das pessoas pertencentes à mesma.

- **Atualização dos programas de gestão do conhecimento e reflexão sobre os erros cometidos.**

Correlação	Tipo de Análise	Coeficiente de Correlação	Significância
Programas de GC atuais/ Reconhecimento de erros	Tau b de Kendall	0,290	0,006

Tabela 2. Correlação de Spearman – Atualização dos programas de GC e reflexão sobre os erros cometidos

A escolha desta correlação faz completo sentido e é totalmente legítimo o seu estudo, uma vez que se vai verificar a tendência que os colaboradores têm para refletir sobre os seus erros, à medida que as atualizações do programas de gestão do conhecimento variam e os mesmo exercem influência no interesse dos colaboradores em procurar razões para os erros obtidos, ou se não possui qualquer tipo de relevância no concerne a essa variável. Com isto poderá averiguar-se sobre o facto da gestão do conhecimento estabelecer relevância no bom funcionamento das organizações duma forma progressiva, melhorando certo tipo de imperfeições, com o intuito de atingir a excelência empresarial.

O coeficiente de correlação de Kendall fixa-se nos 0,290, revelando uma correlação positiva moderada. Isto indicia que quanto mais os programas de gestão do conhecimento são atuais e estão atualizados, maior tendência para perceber os erros cometidos, bem como também existe um maior interesse por parte dos colaboradores em procurar razões para esses mesmos erros, e tentar encontrar soluções. A significância possui um valor de 0,006, o que indica que a correlação em estudo é significativa, ou seja, não aconteceu fruto do acaso, demonstrando que estamos perante uma situação que se considera verdadeira e não acontece apenas nesta amostra populacional obtida.

Em termos práticos, estes resultados revelam que esta correlação, se transforma num processo bastante influente e útil ao sucesso das empresas, com o reconhecimento dos erros a influenciar os processos de gestão do conhecimento, mediante a aplicação de medidas provenientes da análise desses mesmos erros. Stachera-Włodarczyk (2019) reitera que o conhecimento é um conceito que tem influência na competição dentro da empresa, afetando até a forma como se compete, fomentando a partir daí a inovação, de modo que esse reconhecimento irá permitir que as organizações estejam sempre na senda da modernização, mantendo-se competitivas e ombreando sempre com os concorrentes mais diretos no atual meio empresarial.

De acordo com Corrêa *et al.*, (2022), é fundamental perceber em que nível de maturidade se situa a gestão do conhecimento da organização, sendo a partir daí que se delineiam estratégias para que essa gestão aconteça de forma eficiente, de maneira que se torna fundamental que as organizações continuem, não só a atualizar os programas de gestão do conhecimento, mas também a focarem-se no reconhecimento de erros

cometidos e respetiva análise, de modo a que, de certa forma, se automatize este processo, com o intuito de perceber duma forma cada vez mais eficaz, a causa dos problemas, tomando a medida necessária para a resolução dos mesmos. Tal como é afirmado por Favoretto & Carvalho (2021) a inexistência de complementaridade e coordenação entre departamentos pode tornar-se num entrave no que diz respeito à implementação dos processos de gestão do conhecimento bem como ao sucesso dos mesmos, o que leva a crer que a melhoria da política de reconhecimento dos erros deve contemplar métodos que visem obter feedback dos colaboradores acerca desse mesmo assunto, assim como o contacto constante com os colaboradores por parte das chefias e normalização da implementação de novas medidas com o intuito de melhorar cada vez mais os processos dentro da organização.

Portanto, nesta análise constata-se que quanto mais os processos de gestão do conhecimento estão atualizados, mais provável é a existência duma política dentro da empresa de forma a reconhecer os erros, verificando que, tendo em conta a correlação positiva significativa entre essas variáveis, indiciando uma possível relação entre as mesmas. Revela que é importante que as organizações verifiquem de forma regular a atualização dos programas de gestão do conhecimento, porque é mais provável que exista uma política de reconhecimento dos erros cometidos mais eficaz e efetiva.

Esta constante procura pela atualização de processos, irá, de certa forma, obrigar as organizações a inovarem-se constantemente, beneficiando globalmente a organização, uma vez que, modernizando certos processos, a generalidade da empresa também irá beneficiar dos mesmos. A anterior inferência acaba por ser validada por Skowron-Grabowska (2019), onde se constata que dentro da empresa, o conhecimento é um conceito estrategicamente muito forte, uma vez que traz diversas vantagens à organização, onde não só desempenha um papel competitivo difícil de imitar mas também melhora significativamente diversos aspetos dentro da empresa.

○ **Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho e efeito da Gestão do Conhecimento na inovação da organização**

Correlação	Tipo de Análise	Coefficiente de Correlação	Significância
Desempenho/ Inovação	Tau b de Kendall	0,361	0,001

Tabela 3. Correlação de Spearman – Eficiência da GC no desempenho e na inovação da organização

A escolha desta correlação visa perceber se existe uma possível relação entre o efeito da gestão do conhecimento no desempenho e o efeito da gestão do conhecimento na inovação. Esta escolha é pertinente, uma vez que se irá aferir se o conhecimento que é aprendido por parte dos funcionários se irá refletir numa das grandes vantagens competitivas das organizações: a inovação. Assim poderemos perceber se faz sentido que as organizações enviessem a gestão do conhecimento para a parte da inovação, mediante os resultados da correlação.

No que concerne aos resultados obtidos, a correlação de Kendall fixa-se nos 0,361, ou seja, estamos na presença duma correlação positiva moderada. Este valor e respetiva descrição indicam que o efeito da gestão do conhecimento no desempenho tem uma relação diretamente proporcional no que diz respeito ao efeito da gestão do conhecimento na inovação, ou seja, quanto mais existe uma influência positiva da gestão do conhecimento no desempenho, maior poderá ser o efeito dessa gestão do conhecimento na inovação existente na empresa, logo, por consequente, irá torná-la mais competitiva e com capacidade para singrar no meio empresarial e ombrear com a concorrência. Com isto volta a reforçar-se a importância dum boa implementação da gestão do conhecimento na empresa, no que concerne ao sucesso da mesma. Em relação à significância, estamos perante um valor de 0,001, demonstrando uma correlação estatisticamente significativa.

Os resultados obtidos reiteram a ideia de que a gestão do conhecimento não se sinje àquilo que é o usual e já conhecido (desempenho, capital intelectual, etc.), mas também influencia e promove a inovação, pelo que levam a crer que o impacto na organização é elevado, devido ao facto de a tornar mais moderna, atual e consequentemente mais competitiva. Si Xue, (2017) acaba por elaborar uma súmula desta observação, sendo perceptível que os principais valores referentes ao cliente são provenientes da boa implementação da gestão do conhecimento. Mediante esses resultados, as organizações devem começar a apostar forte na implementação da gestão do conhecimento, uma vez que já foi percebido que quanto mais foco existir na mesma, mais perto estaremos duma organização que se torna atrativa para os clientes.

É fundamental que os sistemas de avaliação sejam cada vez mais melhorados, de modo a perceber em que aspeto se deve ser mais explícito e incisivo, para que a inovação na organização seja cada vez mais efetiva. Saini *et al.* (2023) justificam,

exatamente, esse pensamento, aferindo que estrategicamente, a gestão do conhecimento é o integra um aspeto fulcral naquilo que é a gestão estratégica da empresa envolvendo vários processos, nomeadamente: o processo de obtenção/criação, gestão, compartilhamento e utilização do conhecimento coletivo. Estes parâmetros conjugados, visam melhorar as decisões estratégicas dentro das organizações.

Concluindo, de facto estamos perante uma correlação positiva entre o efeito da gestão do conhecimento no desempenho e o efeito da gestão do conhecimento na inovação, o que é indicativo de que uma influencia a outra, e quanto mais o valor do desempenho mediante a gestão do conhecimento é elevado, mais inovadora será a organização. Com isto, responde-se à pergunta que consta no primeiro parágrafo desta análise, onde se questiona se o conhecimento aprendido se irá refletir na inovação presente na organização. Como já foi justificado, reforça-se a ideia de que uma gestão do conhecimento que seja bem implementada é fundamental para o crescimento da empresa em diversos níveis.

- **Identificação de lacunas e Acesso a formações externas à empresa.**

Correlação	Tipo de Análise	Coeficiente de Correlação	Significância
Identificação de lacunas/ Formações exteriores	Tau b de Kendall	0,065	0,540

Tabela 4. Correlação de Kendall – Identificação de lacuna e acesso a formações externas

Nesta correlação, a pertinência da mesma advém do facto de se poder retirar uma conclusão sobre se existe influência por parte da gestão do conhecimento na identificação de lacunas através do acesso que os funcionários têm a formações exteriores à empresa. Ou seja, se à medida que lacunas no conhecimento vêm sendo identificadas, mais formações exteriores à empresa serão facultadas ao colaborador, e se essas mesmas práticas influenciam a melhoria das skills dos colaboradores, logicamente, serão melhoradas através das referidas formações.

Analisando os resultados, verificamos que o coeficiente de correlação de Kendall é de 0,065, revelando uma correlação muito fraca, devido ao valor apresentado ser muito baixo, ou seja, constata-se que não existe uma influência direta entre as duas variáveis presentes na correlação. Afere-se, portanto, que o acesso a formações

exteriores à empresa não está dependente da identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento. Relativamente à significância, a mesma possui um valor de 0,540, revelando que a mesma não é estatisticamente significativa, ou seja, existe uma forte possibilidade de que esta correlação possa ser fruto do acaso.

Assim sendo, conclui-se que, a identificação de lacunas no conhecimento existente no capital humano da organização não está diretamente relacionada com o acesso a formações externas por parte dos colaboradores, sendo duas variáveis que existem sem depender uma da outra, não verificando qualquer relação de causalidade. O objetivo primordial das formações externas fundamentar-se na assimilação de “*know-how*” tal como é referido por Rudančić *et al.* (2021), onde é mencionado que a gestão do conhecimento representa muito mais do que os recursos internos das organizações, englobando também os clientes, fornecedores, parceiros contratuais e demais detentores de know-how externo.

Com base nos resultados apresentados que demonstram uma inexistência de correlação entre as variáveis, depreende-se que deve existir uma maior relação entre departamentos e também entre as várias etapas dos processos existentes de modo a que seja possível ter uma maior perceção daquilo que são as lacunas e falhas existentes nos vários departamentos e processos, permitindo uma melhor troca ideias de maneira a criar uma ambiente propício à cooperação, pensamento esse que é validado por Haslinda & Sarinah, (2009) onde se constata que o conhecimento existe nas organizações não é possuído pelo capital humano na sua totalidade, uma vez que padrões e ações que consistem na partilha e cooperação também fazem parte desse conceito. Com isto as lacunas poderão ser mais percetíveis e fáceis de identificar para futuras formações externas às organizações.

Em forma de conclusão, podemos retirar que a análise indica que não existe correlação significativa entre a identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento e o acesso a formações externas à organização, ou seja, são variáveis independentes que funcionam tendo em conta as decisões delineadas pelas chefias, não se influenciando entre si. Assim sendo, o facto do foco das formações externas se centrar na gestão do conhecimento, é justificado por Saini *et al.*, (2023), onde se afere que “A gestão do conhecimento ocupa um aspeto fundamental no que diz respeito à estratégia da empresa, uma vez que engloba tudo o que diz respeito ao processo de

obtenção/criação, gestão, compartilhamento e utilização do conhecimento coletivo''. É necessário que se melhore esse aspeto, tentando que haja maior foco na partilha e cooperação entre departamentos e processos.

- **Eficiência da Gestão do Conhecimento e Influência da Gestão do Conhecimento na progressão na empresa.**

Correlação	Tipo de Análise	Coefficiente de Correlação	Significância
Eficiência da GC/ Progressão empresarial	Tau b de Kendall	0,329	0,002

Tabela 5. Correlação de Kendall – Eficiência da GC e influência da GC na progressão na empresa

A escolha desta correlação baseia-se no facto de se querer perceber o tipo de relação existente entre a gestão do conhecimento e a progressão dentro da empresa por parte dos colaboradores, e com isto aferir se essa mesma relação é um fator que influencia positivamente ou negativamente o decorrer do bom funcionamento da empresa. Com isto irá perceber-se se a eficiência gestão do conhecimento é abrangente ao ponto de influenciar mais do que um fator dentro da empresa, bem como ter vários focos de atuação, como é o caso do capital humano, produtividade da empresa, inovação e cultura organizacional. Iremos identificar se a gestão do conhecimento fará com que os colaboradores fiquem mais preparados tendo como intuito progredir dentro da empresa, beneficiando com isso não só os colaboradores mas também as organizações.

No que diz respeito aos resultados, estamos perante um coeficiente de correlação de Kendall com o valor de 0,329, ou seja, existe uma positividade moderada no valor apresentado, demonstrando que a correlação em análise possui alguma robustez, dando a entender que existe influencia entre a eficiência da gestão do conhecimento e a influência dessa mesma gestão do conhecimento na progressão dentro da empresa, ou seja, quanto mais a gestão do conhecimento é eficiente e bem aplicada, mais essa mesma gestão do conhecimento será preponderante na progressão dos colaboradores dentro da empresa. Percebe-se com isto, que sem uma gestão do conhecimento de excelência, os colaboradores não irão atingir o máximo nível de competência e de potencial, não alcançando patamares hierárquicos superiores, como é corroborado pela

citação de Wagh, (2023) onde se percebe que o desempenho, não só individual, mas também coletivo, é diretamente influenciado pela correta implementação da gestão do conhecimento. A significância cifra-se nos 0,002, o que demonstra que é praticamente uma certeza que os resultados e ilações resultantes da análise desta correlação não são fruto do acaso, pelo que a fidedignidade da análise deve ser levada em conta, uma vez que estamos perante um valor inferior a 0,05.

Em termos práticos, e de acordo com a análise e resultados da presente correlação, as organizações beneficiam em diversos aspetos com a implementação eficiente da gestão do conhecimento, com a mesma a influenciar de forma positiva, não só o sucesso do colaborador, como a prosperidade organizacional. Wagh (2023) ainda menciona que os benefícios para a organização tendo em conta a boa implementação da gestão do conhecimento, acontece na maior atração de capital intelectual de excelência, providenciando maior inovação e modernização, aumentando o desempenho, desenvolvendo uma vantagem competitiva. Assim sendo, adquirindo mais conhecimento, os colaboradores tornar-se-ão mais polivalentes e completos, influenciando o conceito de modernização existente nas empresas, tornando-as também mais competentes ao nível da inovação e com isso, as organizações poderão gerar cada vez mais talento.

Tendo em conta os resultados obtidos e respetiva análise, podemos assumir que faz sentido que as organizações optem por facultar aos colaboradores mais condições para aprimorar a gestão do conhecimento, como por exemplo cursos livres, mentorias e ações de formação, almejando aumentar a probabilidade da progressão dos colaboradores dentro da empresa possui sucesso, uma vez que, fica provado que a gestão do conhecimento é um conceito que influencia positivamente esse factor. De acordo com Skowron-Grabowska (2019), o conhecimento irá ser o conceito chave que as organizações se irão fundamentar. No presente, uma organização para ser considerada inteligente tem que se focar particularmente na correta implementação do conhecimento. Posto isto, outra recomendação que faz sentido mencionar, é a aposta significativa na tecnologia e métodos que sejam mais modernos e eficazes para a aplicação da gestão do conhecimento, fazendo com que as organizações se ambientem e adaptem à realidade empresarial atual.

Em suma, conclui-se que a eficiência resultante da implementação da gestão do conhecimento nas organizações exerce influência na progressão dos colaboradores dentro das organizações, sendo que quando a mesma é implementada de forma correta e eficaz, a probabilidade do colaborador progredir e destacar-se dentro da empresa é elevada. É de notar que uma gestão do conhecimento bem planeada e realizada, irá fazer com que a empresa beneficie em diversos aspetos, sendo a progressão dos colaboradores dentro da mesma, um dos principais. Os colaboradores tornam-se mais versáteis, com as empresas a poderem ficar com um capital humano cada vez mais preparado.

- **Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho da organização e Efeito da Gestão do Conhecimento na produtividade do colaborador.**

Correlação	Tipo de Análise	Coefficiente de Correlação	Significância
GC no desempenho/ GC na produtividade	Tau b de Kendall	0,308	0,005

Tabela 6. Correlação de Pearson – Efeito da GC no desempenho da organização e efeito da GC na produtividade

Esta correlação pretende analisar se o efeito da gestão do conhecimento no desempenho da organização influencia diretamente a perceção do efeito da gestão do conhecimento na produtividade do colaborador. Esta correlação será objeto de análise, uma vez que é fundamental perceber a forma como o desempenho da organização sob a forma da gestão do conhecimento influencia os setores das organizações e, particularmente, a maneira como a gestão do conhecimento atua na produtividade do colaborador. Em suma, esta análise irá servir para perceber qual o impacto da gestão do conhecimento, e se influencia positivamente ou negativamente a produtividade dos colaboradores, através da forma como o desempenho da organização está estabelecido.

Nesta correlação, o coeficiente de Kendall fixa-se nos 0,08, portanto, estamos perante uma correlação psotiva. Com isto, percebemos que que quanto mais a gestão do conhecimento afeta o desempenho de forma positiva, mais benéfico podeá ser o seu efeito na produtividade do colaborador. Fica presente que, independentemente dos setores onde atua, a gestão do conhecimento, é benéfica à organização e aos

colaboradores, quando bem aplicada. A significância desta correlação é de 0,005, revelando que a correlação é estatisticamente significativa.

Com isto, os colaboradores irão sentir que a gestão do conhecimento é um aspecto preponderante no seu crescimento na empresa, uma vez que fica provado que a mesma influencia positivamente a sua produtividade. Aumentando a produtividade, logicamente, irá resultar numa avaliação de desempenho cada vez mais efetiva por parte das chefias, aumentando a hipótese dos colaboradores progredirem na carreira, pressupondo que os efeitos gerados pela boa implementação da gestão do conhecimento estão praticamente todos interligados. De acordo com Saini *et al.* (2023), a gestão do conhecimento integra o aspecto fundamental daquilo que a estratégia da empresa, abrangendo várias etapas, entre as quais: obtenção/criação, gestão, compartilhamento e utilização do conhecimento coletivo para melhorar o processo de tomada de decisão.

Mediante os resultados obtidos, depreende-se que é importante medir de forma contínua o desempenho do colaborador, bem como analisar a sua produtividade, e a partir daí, perceber se a gestão do conhecimento está a ser bem implementada e dirigida, e se precisa ou não de melhoria, tal como é postulado por Corrêa *et al.*, (2022) onde se depreende que a maturidade dum processo de gestão do conhecimento numa organização, verifica-se através da compreensão do estágio em o mesmo se encontra. Com isto será possível tomar decisões que visem levar esse estágio para um patamar superior.

Os resultados indicam um efeito positivo da gestão do conhecimento, portanto, de forma a auxiliar, poderia ser benéfico encontrar soluções de suporte, de modo a tornar a gestão do conhecimento ainda mais benéfica, tanto para os colaboradores como para a organização, por isso é que, tal como é referido por Skowron-Grabowska, *et al.*, (2019), onde se percebe que para aumentar a qualidade da gestão do conhecimento, deve aproveitar-se o conhecimento já existente, e estar atento ao conhecimento que poderá surgir, através de diversos processos e atividades.

Em síntese, existe influência entre o efeito da gestão do conhecimento no desempenho da organização e do efeito da mesma na produtividade do colaborador, uma vez que o coeficiente de Pearson resultante dessa relação indica uma correlação positiva. Consta-se que a gestão do conhecimento é um fator positivo em diversos

setores e funções da empresa, com os efeitos da mesma a darem a origem a outros conceitos originados por essa boa implementação, e é por isso que Stachera-Włodarczyk reforça esta teoria (2019), justificando que o conhecimento, uma vez devido ao seu carácter inovador, influencia a capacidade da organização ombrear com a concorrência. Afere-se ainda que a gestão do conhecimento é um fator preponderante para o geral bom funcionamento da organização, sendo uma conceito quase obrigatório que as organizações, tendo em conta o atual contexto empresarial, devem focar-se em introduzir no seu dia-a-dia. Com isto, aquilo que é postulado por Markić (2022) acaba por justificar o que aqui foi inferido, uma vez que o mesmo defende que para alcançar os objetivos propostas, as organizações devem ter um boa implementação da gestão do conhecimento.

○ **Partilha de conhecimento entre os departamentos e Identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento**

Correlação	Tipo de Análise	Coefficiente de Correlação	Significância
Partilha de conhecimento/ Identificação de lacunas	Tau b de Kendall	0,084	0,423

Tabela 7. Correlação de Kendall – Partilha de conhecimento entre departamentos e identificação de lacunas pela GC

Aqui irá analisar-se a possível relação existente entre a partilha de conhecimento entre os departamentos e a identificação de lacunas nos colaboradores através da gestão do conhecimento, ou seja, irá averiguar-se se existe uma relação causal entre as variáveis, percebendo se, por exemplo, quanto mais existe partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos, maior e mais eficiente é a identificação de lacunas nos colaboradores através da gestão do conhecimento. A pertinência desta correlação advém do facto de ser de elevada importância aferir até que ponto a partilha do conhecimento pode influenciar mais do que a versatilidade e polivalência dos colaboradores enquanto ativos da empresa, tal como defende Kazak (2021), onde demonstra que o conhecimento é o que alavanca a melhor utilização de todos os recursos e ferramentas que a organização possui, uma vez que o conhecimento expande-se por todas as áreas da empresa por causa da partilha, o que com outros conceitos não acontece.

O coeficiente de Kendall possui um valor de 0,141, que é um valor extremamente baixo, indicando uma correlação positiva fraca, o que dá a entender que a partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos não influencia a identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento. A significância fixa-se nos 0,423, portanto, seguindo a lógica do parágrafo anterior, reafirma-se a inexistência de relação entre as variáveis, pelo que a correlação não é estatisticamente significativa. Portanto, assume-se que tal relação, ao existir, é muito provável que seja fruto do acaso.

Mediante a fraca correlação entre as variáveis, é importante procurar soluções de modo a que a gestão do conhecimento influencie a identificação de lacunas nos colaboradores querendo a que a mesma se torne ainda mais abrangente do que já é.

Verifica-se que não existe correlação entre a partilha de conhecimento entre os departamentos e a identificação de lacunas, concluindo que não existe qualquer tipo de influência entre ambas, ou seja, a identificação de lacunas pode estar dependente de outros fatores, mas não está dependente da partilha de conhecimento entre os vários departamentos.

○ **Utilização das ferramentas de gestão do conhecimento e Acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento**

Correlação	Tipo de Análise	Coeficiente de Correlação	Significância
Utilização das ferramentas de GC/ Acessibilidade das ferramentas de GC	Tau b de Kendall	0,683	0,000

Tabela 8. Correlação de Kendall – Utilização das ferramentas de GC e acessibilidade das ferramentas de GC

Este capítulo tem como intuito revelar se a facilidade de acesso às ferramentas de gestão do conhecimento está diretamente ligada ao seu uso constante, ou seja, até que ponto o uso das ferramentas de gestão do conhecimento se estabelecerá uma relação de causalidade e beneficiará os colaboradores no que diz respeito à comodidade e facilidade de acesso às ferramentas de gestão do conhecimento. García Jiménez *et al.* (2022), referem que através da gestão do conhecimento é possível identificar as melhores fontes de conhecimento existentes, e transformá-las em capital intelectual útil ao desempenho da organização. Com isto, verifica-se a pertinência desta correlação na medida em que será possível identificar se um acesso facilitado e simplificado às

ferramentas de gestão do conhecimento tem, ou não, influencia no seu uso efetivo, e logicamente, se beneficiará as organizações no seu funcionamento.

Mediante o resultado do coeficiente de correlação, que no caso é 0,683, verifica-se que a presente correlação é significativamente forte, o que leva a deduzir que à medida que o uso das ferramentas de gestão do conhecimento aumenta e se torna usual, maior a probabilidade dos colaboradores concordarem que existe uma maior facilidade de acesso a essas ferramentas. Relativamente à significância, a mesma tem valor de 0,000, traduzindo-se num valor significativo.

Posto isto, os colaboradores consideram que quanto mais o uso das ferramentas é constante, mais facilidade se irá obter no acesso às mesmas, o que fará com que os colaboradores sejam incentivados a utilizar todas as ferramentas que lhes foram disponibilizadas. Fica mais uma vez presente a importância da gestão do conhecimento, uma vez que é devido a esse conceito que os colaboradores irão ser introduzidos às novas ferramentas de trabalho presentes na empresa, que lhes permitirá usá-las da melhor forma. Uma citação que acaba por justificar a gestão do conhecimento como um processo que visa a introdução a novas ferramentas, é revelada por García Jiménez *et al.* (2022) onde afirmam que “A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades cujo objetivo é utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento de uma organização e das pessoas que nela trabalham, orientando-as para otimizar o alcance dos objetivos.”

Tendo em conta os resultados obtidos, observa-se que é importante melhorar a todos os níveis as ferramentas existentes nas organizações, visto que, se a qualidade e excelência forem conjugados com o seu uso constante, irão estabelecer-se como um fator de grande importância no que diz respeito ao sucesso das organizações. Favoretto & Carvalho (2021) mencionam que “A falta de apoio cultural é outra das barreiras identificadas, bem como a falta de autoridade para realizar atividades de conhecimento”, assim sendo as chefias devem acompanhar a forma como os colaboradores utilizam as ferramentas e tentar perceber quais as lacunas e dificuldades que os mesmos detetam, e com isso, obter um apoio relativamente ao objetivo de melhorar cada vez mais essas mesmas ferramentas.

Carvalho (2017) destaca que “A necessidade de aprendizagem contínua e a capacidade para os indivíduos se enquadrarem profissionalmente em qualquer posição organizacional são indispensáveis para alcançar o objetivo do sucesso psicológico.” Isto evidencia que as chefias deverão estar atentas a formações, workshops e cursos livres que possam ajudar os colaboradores a lidar com certo tipo de ferramentas bem como estar atentas a tecnologias que sirvam de suporte aos colaboradores.

Conclui-se que a facilidade de acesso das ferramentas de gestão do conhecimento, poderá estar dependente da regular utilização das mesmas, com a correlação estabelecida entre as variáveis a ser muito. As chefias continuam a estabelecer um fator importante, estando as mesmas destinadas a detetar se existe necessidade de esclarecimento e melhoria o que diz respeito à interação com ferramentas de gestão do conhecimento.

○ **Acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento e Compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento.**

Correlação	Tipo de Análise	Coefficiente de Correlação	Significância
Acessibilidade das ferramentas de GC/ Compreensão das ferramentas de GC	Tau b de Kendall	0,603	0,000

Tabela 9. Correlação de Kendall – Acessibilidade das ferramentas de GC e compreensão das ferramentas de GC

Neste sub capítulo irá analisar-se a influência que a acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento exercem sobre a compreensão dessas mesmas ferramentas do ponto de vista dos colaboradores, e de que forma essa influencia funciona naquilo que é o benefício gerado por essas mesmas ferramentas, naquilo que é a prosperidade e progressão dos colaboradores, bem como no sucesso das organizações. A relevância desta correlação deve-se ao facto de se poder aferir se quanto mais o acesso às ferramentas de gestão do conhecimento for aberto e facilitado aos colaboradores, mais fácil será para eles compreender essas ferramentas que servirão para os auxiliar e facilitar o seu trabalho.

Na correlação em questão, o coeficiente de Pearson é de 0,603, o que é revelador de que a acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento poderá impactar a compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento por parte dos colaboradores,

uma vez que esse valor indica uma correlação positiva forte, representando um valor bastante robusto. A significância estabelece-se nos 0,000, representando um valor significativo.

Na prática, estes resultados indicam que os colaboradores privilegiam a acessibilidade e simplicidade das ferramentas, mesmo que isso signifique não serem tão minuciosas na altura de realizr as tarefas, porque com isso irão beneficiar na altura da compreensão das mesmas, e conseqüentemente, irão ter um impacto benéfico no seu próprio desempenho. Também com a compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento a serem melhor compreendidas pelos colaboradores, será mais fácil para os mesmos partilhar o conhecimento adquirido através dessas ferramentas com outros departamentos das organizações, numa perspetiva de colaboração. E é por isso que Rudančić *et al.* (2021) explicam que não é só a empresa em si, também diz respeito aos clientes, fornecedores, parceiros contratuais e demais detentores de know-how externo.

Tendo em conta que, segundo os resultados obtidos nesta análise, a acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento são consideradas fundamentais nas organizações, faz sentido as chefias esforçarem-se para que as mesmas sejam consideradas diretas e de fácil compreensão, de modo a que não tenham interpretações dúbias, será benéfico para as organizações melhorar, ainda mais, esse aspeto. A importância da acessibilidade e facilidade de compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento tal com é explicado Skowron-Grabowska (2019) uma vez que a qualidade da estão do conhecimento aumenta-se com implementação de processos e atividades de modo a aproveitar todo o conheciemnto que possa vir a ser gerado através desses métodos, com o intuito de o por em prática na organização.

Conclui-se que a facilidade de acesso às ferramentas de gestão do conhecimento, poderá influenciar de forma positiva a compreensão que os colaboradores possuem sobre as mesmas. Verifica-se também que, os colaboradores preferem ferramentas que lhes forneçam o conhecimento necessário de forma simplificada, direta e objetiva, de modo a que o conhecimento proposto sejam interiorizado da forma mais eficaz possível, sem muitos rodeios e dualidade de interpretações. Por isso é que Jiménez *et al.* (2022) afirmam que a motivação é fundamental para os individuos agirem da maneira mais eficaz.Com isto percebe-se que as chefias também ocupam um papel fundamental.

5. Discussão de Resultados

5.1. Contextualização

Neste capítulo irão ser interpretados e discutidos os resultados apresentados no capítulo da Análise de Resultados, tanto da análise descritiva como da análise inferencial. Escolher-se-ão as variáveis as mais impactantes e decisivas tendo em conta o tema do presente trabalho. Para fazer essa filtragem, estabeleceram-se como critérios a proximidade com o título e objetivo da pesquisa; o impacto dos resultados apresentados nas organizações e nos colaboradores; significância e robustez dos resultados.

A discussão dos resultados irá iniciar com o resumo dos principais resultados selecionados através dos critérios supra mencionados e após isso irá proceder-se à interpretação dos mesmos. Após a explanação daquilo que são os resultados e respetiva interpretação, irão ser reveladas quais as descobertas obtidas através deste estudo, bem como as suas implicações práticas.

5.2. Resumo dos Principais Resultados da Análise Descritiva

○ Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho da organização

Nesta variável a grande maioria dos colaboradores concorda com o facto da gestão do conhecimento ter efeito no desempenho da organização. A tendência de resposta dos inquiridos, é no geral satisfatória, uma vez que a média cifra-se nos 3,87, com a moda e a mediana a possuírem volares próximos da concordância.. Existe uma variância baixa (0.97), revelando que não se verifica uma alta dispersão de resposta.

○ Efeito da Gestão do conhecimento na modernização e inovação

Os parâmetros "Concordo" e "Concordo Totalmente" combinados somam a maioria das respostas (66,2%), revelando que, a gestão do conhecimento também é um fator preponderante na inovação e modernização da organização. O resultado da média reforça isso, com a tendência de resposta a aproximar-se sempre dos parâmetros indicadores de positividade e concordância, com a moda e a mediana a seguirem o mesmo exemplo. A dispersão de respostas também não é alta (1,08) com os inquiridos a fixarem-se fortemente em 2 cenários de resposta.

- **Fornecimento de feedback na eficácia da gestão do conhecimento**

Nesta variável, os parâmetros indicadores de concordância somam um valor percentual que não chega a metade das repostas, indicando uma quase inexistência de feedback sobre a efetividade da aplicação da gestão do conhecimento. Os resultados da média corroboram esse facto, com a mesma a fixar-se nos 2,9. A moda e mediana são representadas pelo parâmetro "Concordo", com este facto a não indicar obrigatoriamente concordância por parte da generalidade dos inquiridos.

- **Efeito da gestão do conhecimento na produtividade do colaborador**

A maior parte dos colaboradores concorda que a gestão do conhecimento existente nas empresas onde prestam serviços influencia a produtividade, uma vez que o conjunto dos parâmetros "Concordo" e "Concordo Totalmente" assumem a maioria, atingindo quase os 3/4, com o valor desse conjunto a atingir os 69,4%. A média de 3,53 revela concordância com aquilo acima descrito, assim como a moda e a mediana, A variância é baixa (1,24), indicando pouca dispersão de resultados, graças à elevada percentagem do parâmetro "Concordo".

- **Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira**

Constata-se que a gestão do conhecimento implementada nas organizações também influencia a progressão dos trabalhadores, com os parâmetros reveladores de concordância a obterem 62,9%. O valor de 3,52 representado pela média corrobora que a generalidade dos colaboradores acha que a gestão do conhecimento influencia a progressão na empresa. A moda e a mediana, também constata isso, revelando que "Concordo" é a resposta mais dada e aquela proximidade em relação às respostas. A variância de 1,27 é baixa, uma vez que as respostas fixam-se em dois parâmetros.

- **Competências de carreira através da gestão do conhecimento**

A maioria das respostas dos inquiridos tende para a concordância, dado que os parâmetros reveladores de concordância voltam a somar a maioria, dando a entender que a gestão do conhecimento existente nas organizações ajuda a progredir na carreira através das skills desenvolvidas. No que concerne às medidas de tendência central, o valor de 3,27 da média revela a tendência positiva em relação às respostas observadas,

tal como a moda que se centra na resposta "Concordo". A variância apresenta um valor alto, uma vez que as variáveis reveladoras de discordância perfazem 29%.

- **Identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento**

O fator que corrobora o facto dos colaboradores não concordarem com a permissa, reside no facto das opções que indicam discordância, possuírem uma percentagem algo robusta (33,9%). Relativamente à média, a mesma revela uma resposta que tende para a insatisfação, obtendo um valor de 2,89. Tanto a moda como a mediana situam-se junto da opção "Não discordo nem concordo", indicando que a indiferença perante a situação analisada, é aquilo que os colaboradores mais sentem.

- **Acesso a formação exterior à empresa**

A maioria dos colaboradores concorda que existe um acesso a formações exteriores à empresa, com a soma conjunta das opções "Concordo" e "Concordo Totalmente", a ocuparem 54,8%, assumindo a maioria. No que concerne à média, a mesma indica uma tendência geral indicativa de concordância (3,26), voltando a demonstrar que a maioria das respostas são reveladoras de concordância. A mediana possui o mesmo valor da moda, ou seja, a maior parte das perguntas, estão mais perto da desse parâmetro. Existe uma robustez no que diz respeito à dispersão de respostas, portanto a variância possui o valor de 2,10.

5.3. Interpretação dos Principais Resultados da Análise Descritiva

- **Efeito da Gestão do Conhecimento no desempenho da organização**

A análise e interpretação da variável em questão, apresenta uma importância inquestionável tendo em conta o objeto que se está a estudar. A variável é constituída pelo binómio gestão do conhecimento - desempenho organizacional, que, por sua vez, acabam por ser duas palavras chave da dissertação em questão, teria um pendor elevado a ser seleccionada de entre as mais importantes. Por isso, o motivo principal que levou à sua escolha tem a ver com o facto se a gestão do conhecimento impacta naquilo que é o desempenho da organização e com isso perceber se contém um fator de alavancagem no que diz respeito à eficiência e eficácia, que por sua vez dará origem ao sucesso da empresa e capacidade de ombrear com a concorrência.

De facto confirma-se que a gestão do conhecimento tem efeito no desempenho organizacional, até porque, como já foi mencionado no resumo da variável, os parâmetros que indicam concordância perante esta variável compõem a maioria, e os que indicam discordância ou indiferença chegam a atingir a irrelevância. É referido por Markic (2022) que o principal objetivo da boa implementação da gestão do conhecimento tem a ver com razões económicas inerentes ao sucesso da organização. Posto isto, constata-se que a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental naquilo que é a prosperidade da empresa, e quando é implementada de maneira incorreta, é muito mais difícil para os colaboradores atingirem os objetivos da maneira mais eficaz, prejudicando a empresa.

Com a gestão do conhecimento a estabelecer uma relação de direta com o desempenho organizacional, podendo-se afirmar que quando existe uma implementação correta, afeta positivamente, surgem conceitos que impactam o sucesso da empresa, tendo em conta aquilo que foi analisado, com os colaboradores a obterem uma maior estrutura no que diz respeito ao conhecimento, nomeadamente ao "saber fazer". Com um capital humano mais preparado e instruído, a organização terá o seu maior ativo na melhor forma no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos delineados, tal como é corroborado por Kazak (2021) onde o mesmo afirma que é o conceito primordial que faz com que todas as áreas da empresa funcionem em harmonia, sendo alavancado com a constante partilha entre as diferentes áreas. Os motivos para a obtenção dos resultados apresentados na análise desta variável podem dever-se à inquirição e estudo prévio das necessidades dos colaboradores no que diz respeito ao conhecimento que os mesmos possuem, fazendo com que o tipo de gestão do conhecimento e respetiva aplicação, incidam exatamente naquilo que são as necessidades dos colaboradores, o que reforça a ideia de Ribeiro (2022) onde é perceptível que a grande prioridade da gestão do conhecimento é a captura, preservação e partilha dos conhecimentos gerados pelo diferente capital humano presente na organização. Tendo em conta os resultados, a disseminação do conhecimento também ocorre da melhor forma o que é revelador de que a mensagem passa da forma mais correta graças às ferramentas de gestão do conhecimento existentes na organização, tanto a nível tecnológico como estrutural.

- **Efeito da Gestão do conhecimento na modernização e inovação**

Nesta variável, estão contidos dois conceitos que pertencem à parte estruturante da evolução da organização no que diz respeito à sua prosperidade e sobrevivência no atual ambiente competitivo e volátil, que como o título explicita são a inovação e modernização. É interiorizando estes dois conceitos que a organização irá apresentar propostas concretas que visem criar valor e competitividade permitindo que a organização não fique estagnada na oferta atual e estimule o cliente a continuar optar pelos serviços e não por outras mais modernos de outra empresa.

Verifica-se que a gestão do conhecimento é um processo de importância significativa no que à inovação e modernização diz respeito, com a esmagadora maioria dos inquiridos a concordarem com isso e apenas existindo uma minoria quase residual que indica discordância em relação à variável abordada. É por isso que Lima *et al.* (2021) constata que os efeitos proporcionados pela correta implementação da gestão do conhecimento são o facto de conseguir enfrentar novos desafios, implementação de práticas inovadoras e melhoria da gestão pública. Isto revela que, mais uma vez, o intuito da gestão do conhecimento não é apenas o de expandir o conhecimento geral do capital humano da organização, mas possui outros efeitos, como por exemplo, a criação constante de novas propostas de valor, como é indicado através das respostas dos inquiridos.

Assim sendo, a implementação da gestão do conhecimento com foco na modernização e inovação terá efeito naquilo que é a evolução digital dentro da empresa, devido ao facto da transição para o digital, novas práticas e novas propostas estarem diretamente ligadas à evolução tecnológica, pelo que a maneira de usar e fazer terão que, obrigatoriamente, obedecer a uma renovação tecnológica dentro da empresa, seja ela geral ou apenas minuciosa. Isto acaba por respaldar no pensamento de Obeidat, *et al.* (2016) onde os autores referem no fundo a gestão do conhecimento é a interligação de diversos fatores recebidos através dos processos decididos pela organização, com o intuito de os transformar em conhecimento útil e benéfico para a empresa.

A tendência de resposta pode dever-se a uma obrigatoriedade de transição para o digital no atual mundo empresarial, com as organizações a serem incentivadas a usar as práticas que estão em voga, senão poderão ficar atrasadas em relação à concorrência. A necessidade de inovação está diretamente ligada à necessidade das organizações estarem sempre a otimizar e progredir no que concerne aos processos utilizados, e é por isso que

Wagh (2023) refere que a gestão do conhecimento é muito útil ao sucesso da empresa, tendo em conta que o investimento financeiro que foi exercido na implementação desse conceito, trará benefícios à empresa através de capital humano especializado. A cada vez mais minuciosa e sistematizada gestão do conhecimento, é focada em aspetos que necessitam de ser melhorados e que são importantes para o progresso da empresa, de modo que a implementação da mesma é direcionada para isso, pelo que também constitui um motivo explicativo dos resultados obtidos.

- **Fornecimento de feedback sobre a eficácia da gestão do conhecimento**

Aqui o foco irá recair sobre a existência de feedback sobre a efetividade da gestão do conhecimento e os seus efeitos. A análise da variável considerou-se importante uma vez que é através do *feedback* dado aos colaboradores que se perceberá se a aplicação da gestão do conhecimento na organização está a surtir efeito, e se não estiver, quais os aspetos a melhorar. Com isso, faz todo o sentido, esta variável incluir-se na setorização daquelas que são consideradas as mais importantes.

No que diz respeito aos resultados, percebemos que, no geral, as organizações não estão a fornecer o feedback necessário acerca da efetividade da gestão do conhecimento, pelo que, não se irá perceber, onde existem aspetos a melhorar, uma vez que não existem dados concretos sobre isso. Chega-se a esta conclusão devido ao facto de se verificar que os parâmetros reveladores de indiferença e discordância, juntos, perfazem a maioria das respostas. Apesar da forma como a gestão do conhecimento está a ser implementada é benéfica, tendo em conta as respostas a variáveis anteriores, percebe-se que não se irá ter em conta, se ficou algo por implementar ou se a implementação marcou a diferença naquilo que é o sucesso da organização.

Não se verificando a existência constante de feedback sobre a efetividade da gestão do conhecimento, poderá obter-se uma resignação no que à implementação desse conceito diz respeito, podendo levar as organizações a propor uma gestão do conhecimento apenas dum ponto de vista protocolar sendo constituída apenas por uma trivialidade de conceitos, tal como é referido por Favoretto & Carvalho (2021) onde se afere que ‘o que menos motiva os funcionários é a falta de incentivos, o que caso se confirme, poderá por em causa a produção de conhecimento útil para o sucesso da empresa. Através desse tipo de incentivos, nos quais estará incluído o *feedback* acerca

da efetividade da gestão do conhecimento, a organização terá argumentos para melhorar aquilo que não foi implementado da melhor forma e proceder a melhorias dentro desse aspeto.

Como já foi referido, o ponto de vista protocolar poderá fazer com que haja pouca preponderância na altura de implementar a gestão do conhecimento, tratando a mesma com alguma superficialidade. A não existência duma organização estratégica que vise a implementação da gestão do conhecimento, poderá fazer com que se salte a parte da facultação de *feedback*, pelo que, para além dum motivo para explicação dos resultados, também é um aspeto a melhorar. Favoretto & Carvalho (2021), voltam a justificar, desta vez dum modo geral, que sem um processo organizativo, a gestão do conhecimento não será implementada da forma correta, não beneficiando a inovação e modernização dentro da empresa.

- **Efeito da gestão do conhecimento na produtividade do colaborador**

A produtividade é um dos principais fatores que definem o sucesso das organizações, e, por isso, deve ser abordada na altura da implementação dos programas de gestão do conhecimento, sob essa ótica Markic (2022) defende que os recursos humanos, a tecnologia, o ambiente e o sistema de gestão do conhecimento são aspetos fundamentais para um desempenho organizacional de excelência. Devido a isso, faz sentido que esta variável esteja incluída no conjunto das principais variáveis da análise de resultados, uma vez que trata de fatores que são fundamentais para que as organizações atinjam o que foi proposto.

Wagh (2023) menciona que a gestão do conhecimento permite que a organização obtenha um capital intelectual diferenciado.. Os resultados das respostas a esta variável corroboram o que é mencionado pelo autor em questão, dado que os inquiridos acabam por afirmar, na sua maioria, que uma implementação da gestão do conhecimento direcionada para a produtividade do colaborador é uma estratégia válida e segura, não só porque melhora o desempenho organizacional mas também porque é um elemento basilar no que concerne aos benefícios gerados pela gestão do conhecimento. Esta inferência fica ainda mais assente nesta premissa em virtude dos parâmetros indicadores de discordância e de indiferença não possuírem percentagens expressivas.

Com a produtividade a ser um fator que é influenciado pela gestão do conhecimento, irão ser obtidos melhores resultados em relação aos objetivos propostos pela empresa. Também será benéfico na questão da afirmação da organização no mercado em que atua, dado que com uma melhoria do desempenho, graças à exímia produtividade, será possível ombrear com a concorrência de forma mais consistente, até porque Jiménez *et al.* (2022), contribuindo para justificar o que foi mencionado, referem queo objetivo da gestão do conhecimento é desenvolver conhecimento para a organização e para o capital humano que nela está envolvido, e com isto atingir os objetivos delineados.

Estes resultados possuem alguns fatores explicativos, como é o caso da ênfase dada à questão da produtividade na altura da implementação da gestão do conhecimento por parte das organizações, existindo um foco e enviesamento para este conceito, devido ao facto da sua elevada importância para o desempenho geral das organizações. Isto acaba por ser justificado por Si Xue (2017), onde a mesma menciona que o conceito de gestão do conhecimento passou a ser considerado estratégico, uam vez que é um fator que permite criar valor para a empresa.

- **Influência da gestão do conhecimento na progressão de carreira**

Belém *et al.*, (2022) referem que a maior responsabilidade da aplicação da gestão conhecimento é do trabalhador, visto que, sendo presenteado com os conteúdos apropriados, os mesmo terão de ser postos em prática. Portanto, e tendo a estipulação anterior como referência, o crescimento profissional do colaborador está diretamente ligado às perspectivas de progressão de carreira dentro da organização, dado que isso lhe irá permitir melhorar e estruturar o seu próprio percurso profissional, podendo com isso estabelecer uma melhor estabilidade tanto profissional como financeira, e com certeza, a motivação a acompanhar todo este desenvolvimento de carreira.

Analisando os resultados obtidos através das respostas dos inquiridos, percebemos que a maioria concorda que a gestão do conhecimento influencia a progressão na empresa, fazendo crer que, mais uma vez estamos perante um conceito base no que ao sucesso empresarial diz respeito, dado que, como já foi referido, a progressão empresarial gerará satisfação em vários sectores, que posteriormente será canalizada de modo a obter sucesso e cumprir com os objetivos que tenham sido

delineados, como sustenta Markic (2022), referindo qude modo a alcançar os objetivos estipulados a gestão do conhecimento tornou-se um assunto fundamental.. A sua importância também diz respeito à necessidade de existência dum conheciemnto global dentro da empresa.

O impacto que a influência da gestão do conhecimento na progressão na empresa exerce impacto naquilo que é o sucesso profissional do colaborador, isto porque o currículo do mesmo será mais rico e interessante, bem como o aumento da sua preponderância e importância nas decisões da organização. A motivação do colaborador também sai reforçada, já que o mesmo atinge objetivos e alcança novos patamares tanto profissionais, como financeiros. *Saini et al.*, (2023), reforçam essa ideia, onde o mesmo afirma que a gestão do conhecimento quando é feito em conjunto com a envolvimento dos colaboradores, influencia a motivação dos mesmos e o sucesso das organizações.

É referido por Si Xue (2017) que o conheciemnto adquirido através da implementação da gestão do conhecimento é assimilado tanto dentro, como fora da organanização. Por isso é que estes resultados conseguem explicar-se através do facto das organizações apostarem cada vez mais no planeamento de carreira dos colaboradores, tendo como objetivo mantê-los informados e atualizados através da gestão do conhecimento, de modo a obter um capital humano de eleição.

- **Competências de carreira através da gestão do conhecimento**

Syech & Sari (2022) explicam que a gestão do conhecimento, para além de criar o conheciemnto existente na organização, também tem como função a sua disseminação, portanto se existe conceito onde a gestão do conhecimento deve incidir é no desenvolvimento de *skills*, uma vez que são conceitos que estão diretamente ligados e quase se confundem, tendo em conta que ambos dizem respeito ao desenvolvimento do conhecimento por parte dos colaboradores, com o intuito dos ajudar a progredir dentro da empresa. Devido a isso, faz todo o sentido que esta variável esteja presente entre as mais relevantes dentro do tema em questão.

Relativamente aos resultados obtidos, percebe-se que a maioria concorda com a influencia da gestão do conhecimento na progressão de carreira, no entanto o conjunto das respostas que não indicam concordância têm um valor ainda algo robusto, o que dá a entender, que apesar da importância do assunto em geral, as organizações ainda

precisam de trabalhar melhor esse aspeto, e tornar o desenvolvimento de *skills* num conceito tão bem implementado e trabalhado como o progresso de carreira e a produtividade.

Em termos práticos, as ilações tiradas perante os resultados desta variável, assumem que a introdução e aprendizagem de novas *skills* são um ponto chave para a progressão e desempenho do colaborador. Permitirá que o colaborador esteja sempre a par de novos métodos, fazendo com que a organização possua um capital humano moderno e avançado, capaz de ajudar a organização a criar o valor necessário para que nunca fique para trás nomeadamente sobre progressos relativos às organizações concorrentes. Skowron-Grabowska (2019), acaba por ratificar isso mesmo, dado que a autora assume que na atualidade, as economias tendem a trabalhar em organizações fundamentadas na gestão do conhecimento, sendo essa uma das características das organizações inteligentes.

O evidente trabalho que deve ser melhorado no que diz respeito ao desenvolvimento de "skills" pela gestão do conhecimento deve-se ao ainda, não prioritário, foco que as organizações têm em relação a esse conceito, tal como é verificado por Corrêa *et al.* (2022), onde o mesmo refere que a compreensão do nível de maturidade em que a gestão do conhecimento se encontra, permite perceber o estágio em que a mesma se encontra. De facto, há uma parte relevante que concorda que a implementação de novas skills é bem feita, só que a percentagem de inquiridos que possuem uma opinião que refletem discordância ou indiferença ainda é relevante.

- **Identificação de lacunas por parte da gestão do conhecimento**

Considerou-se apropriado incluir esta variável no lote das mais importantes, na medida em que será graças à análise da mesma que se perceberá se a implementação dos conceitos presentes na gestão do conhecimento é suficiente e se é necessário adicionar novos fatores. É aqui que os colaboradores irão poder revelar onde sentem mais dificuldades, tanto na realização de tarefas como em perceber os métodos de gestão do conhecimento que são aplicados pela empresa. A importância da existência de colaboradores totalmente esclarecidos, sem qualquer tipo de lacunas relativas ao conhecimento pode ser explicada pela seguinte citação de Jiménez *et al.* (2022) que referem que a motivação é o que leva os colaboradores a serem produtivos.

Analizando os resultados, conclui-se que a generalidade das empresas ainda precisa de melhorar esta variável, sendo um ponto que também necessita de melhoria, tal como o *feedback* acerca da gestão do conhecimento. Os parâmetro que possui maior relevância é o que transmite indiferença/ neutralidade, e os que revelam concordância nem sequer perfazem a maioria das respostas, dando a entender que não existe uma percepção pragmática da influência exata da gestão do conhecimento na identificação de lacunas.

Estes resultados impactam nas organizações de forma negativa, uma vez que ainda existe uma percentagem robusta de colaboradores que acha que não há uma identificação eficaz das lacunas existentes e fará com que os mesmos não percebam aquilo que deve ser melhorado, continuando a exercer funções da forma menos correta. Sem uma identificação eficaz das lacunas existentes, a empresa não conseguirá alavancar o seu crescimento, podendo perder terreno para alguma concorrência que seja mais eficaz nesse aspeto, com o modelo de negócio a poder ficar arruinado. Esta justificação, referente à possível falta de crescimento graças à estagnação e não identificação de dificuldades, pode ser explicada por Lima *et al.*(2021), onde o mesmo deduz que "a sobrevivência num mercado competitivo como é o atual tem a ver com a criação dum modelo de negócio competitivo por parte da organização.

Uma certa negligência por parte das organizações em relação à identificação de lacunas estabelece-se como motivo para os resultados apresentados, ficando presente a negligência desse conceito na altura de implementar a gestão do conhecimento, e é por isso que Jiménez *et al.* (2021), referem que “ A gestão do conhecimento engloba praticas que têm como intuito partilhar o conhecimento adquirido para o cumprimento dos objetivos propostos.

- **Acesso a formação exterior à empresa**

Esta variável não tem a ver como a gestão de conhecimento é implementada, nem sobre a influência que a mesma tem no desempenho dos colaboradores ou da organização. Aqui irá desvendar-se se as organizações dão aso a outros métodos, sem ser a implementação comum, feita por departamentos específicos da empresa, pelo que o foco recairá sobre a habituação que as organizações têm em propor os seus ativos a participarem em fóruns, seminários, cursos, workshops, etc.

Observa-se uma dispersão de respostas bastante variada, revelando uma robustez em todas elas. Apesar dessa variância, a maioria dos colaboradores ainda acha que lhes são facultadas formações exteriores à empresa. Os parâmetros que indicam discordância ainda possuem percentagens sólidas, remetendo para a ideia de que ainda há algo a fazer por parte das organizações em relação a este assunto, de modo a que os colaboradores obtenham conhecimento obtido de outras formas e com outras perspectivas.

A possibilidade dos colaboradores terem acesso a formações externas trará aos próprios, a possibilidade de obter novas habilidades, intrínsecas ou não, aos respetivos cargos a ser ocupados, que só podem ser adquiridas através de pessoas cuja especialização é exatamente a que as empresas procuram munir os colaboradores. Devido a essa necessidade de desenvolvimento do capital humano em novas formações, Real *et al.* (2013) enfatizam que devido a volatilidade e xigência do ambiente, tanto externo como interno nos dias que correm, as organizações devem apostar em capital humano diferenciado para criar vantagem competitiva. Com isto, conclui-se que é importante munir o capital humano com novas formas de executar tarefas, preparação para um novo cargo ou simplesmente uma nova forma de pensar o modelo de negócio da empresa.

É referido por Favoretto & Carvalho (2021) que a gestão do conhecimento ainda não está a ser usada como fator essencial dentro das empresa. Posto isto, e relativamente aos ainda significativos resultados negativos, pode estabelecer-se como fator principal a pouca oportunidade que os colaboradores têm a participar em formações externas à empresa, com essa situação a não ter um efeito benéfico naquilo que é o crescimento profissional dos colaboradores, e consequentemente no sucesso das empresas.

5.4. Resumo dos Principais Resultados da Análise Inferencial

- **Progressão na carreira e desenvolvimento de “skills”**

O coeficiente de Kendall resultante da correlação entre a progressão na carreira e o desenvolvimento de habilidades situa-se nos 0,471 o que revela que estamos perante uma correlação positiva que tende para ser forte e robusta, o que resulta numa opinião por parte dos colaboradores de que quanto maior for o foco no desenvolvimento de novas *skills*, mais bem sucedida irá ser a progressão de carreira dos colaboradores na

empresa. A significância de 0,000, corrobora a robustez e veracidade da correlação em questão.

- **Efeito da gestão do conhecimento no desempenho e Inovação**

Relativamente à correlação entre o efeito da gestão do conhecimento no desempenho e a gestão do conhecimento na inovação da organização, a mesma sugere que existe influência entre os dois fatores, uma vez que o coeficiente de Kendall possui um valor de 0,361. Tal como na variável anterior, a significância da correlação, indica solidez e veracidade, pelo que a mesma se considera fidedigna.

- **Eficiência da gestão do conhecimento e progressão empresarial**

Neste caso estamos perante uma correlação positiva forte, muito por causa do coeficiente de correlação de Pearson possuir um valor significativamente alto, atingindo os 0,329. Com isto percebe-se que uma gestão do conhecimento que seja bem implementada e que seja praticada com eficiência contribui positivamente para a progressão dentro da empresa por parte dos colaboradores. Continuamos com uma significância que indica robustez (0,002) fazendo crer que estes resultados não são obtidos do acaso.

- **Utilização e acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento**

Com um coeficiente de correlação representado por um valor de 0,683, estamos perante uma correlação positiva muito forte. Até ao momento é a correlação que atinge esse patamar, constatando que as duas variáveis integrantes na correlação representada pelo binómio utilização das ferramentas - acessibilidade das ferramentas influenciam-se. A significância fixa-se nos 0,000, podendo tomar-se as afirmações aqui contidas como fidedignas.

- **Compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento**

No que diz respeito à correlação que analisa a relação entre a acessibilidade e a compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento, a mesma possui um coeficiente de correlação fixado nos 0,603, assumindo uma correlação positiva forte. Isto faz perceber que quanto mais acessíveis forem as ferramentas de gestão do conhecimento mais serão facilmente percebidas pelos colaboradores. A significância

apresenta o valor de 0,000, o que, à semelhança da análise anterior, leva a crer que estamos perante resultados assentes na veracidade e altamente fidedignos.

5.5. Interpretação dos Principais Resultados da Análise Inferencial

○ Progressão na carreira e desenvolvimento de “skills”

Nesta correlação pretendeu-se analisar a relação entre a progressão de carreira e o desenvolvimento de *skills* e, após isso, verificar se a influencia exercida na progressão de carreira pela gestão do conhecimento irá afetar o desenvolvimento de *skills* por parte da gestão do conhecimento. Definiu-se esta correlação como principal, uma vez que tanto a progressão de carreira como o desenvolvimento de "skills" são aspetos fundamentais na altura de implementar a gestão do conhecimento, portanto, achou-se imperativo perceber qual o tipo de influencia existente quando dois conceitos tão relevantes estão juntos num binómio.

Verifica-se um resultado positivo, tendo em conta o coeficiente de Kendall desta correlação, uma vez que o mesmo apresenta o valor de 0,471, o que é indicativo de que, de facto, existe uma relação de causalidade quando os conceitos de progressão de carreira e desenvolvimento de "skills" no ponto de vista da gestão do conhecimento são colocados num binómio. Acaba por se confirmar que estes conceitos são fatores chave, tanto para o crescimento do capital humano como para a organização. Markic (2022) justifica isso, reiterando que a necessidade dum conhecimento abrangente e emodo a criar vantagem competitiva acaba por explicar a maior necessidade da implementação da gestão do conhecimento.

Analisando os resultados da correlação, conclui-se que as organizações apostam num crescimento estruturado e metódico, em que o colaborador não sobe na hierarquia sem estar munido das melhores *skills* e ferramentas de modo a exercer o seu trabalho na perfeição.

García Jiménez *et al.* (2022) menciona que a gestão do conhecimento transforma os objetivos individuais num todo, graças à partilha que o conceito acaba por gerar e também graças à comunicação existente entre as partes integrantes. Com isto percebemos que estes resultados se devem ao facto das atuais organizações direcionarem a gestão do conhecimento para aquilo que é necessário para o crescimento

da organização e do capital humano nela inserido, focando conceitos chave que permitiram, a partir daí, ramificar esses mesmos conceitos tendo em conta os objetivos da organização.

- **Efeito da gestão do conhecimento no desempenho e Inovação**

No mercado atual, uma empresa só consegue sobreviver se estiver em contínua inovação e reinvenção, e é também sabido que o capital humano é um dos maiores ativos das organizações atuais, o que acaba por ser validado por Skowron-Grabowska (2019) onde a autora refere que as atuais economias fundamentam os seu processos através da gestão do conhecimento, por isso gera inovação e modernização. Por isso, é razoável perceber se aquilo que os colaboradores irão produzir, será transformado em inovação e se pode ajudar a alavancar aquilo que são os resultados da empresa.

O coeficiente de Kendall referente a esta correlação é de 0,361 demonstrando uma correlação positiva, pelo que os resultados obtidos indicam que há uma relação causal entre os efeitos da gestão do conhecimento no desempenho e os efeitos das gestão do conhecimento na inovação existente na empresa, o que significa que à medida que o desempenho aumenta, mais inovação será gerada na empresa em questão, devido ao facto do capital humano estar em constante criação de valor.

As organizações, tendo em conta os resultados obtidos, apostam numa gestão do conhecimento que visa estratégias a longo prazo, incutindo esse conceito nas diversas formas de gestão do conhecimento, de modo a que a inovação seja constante, tal como afirma Wagh (2023) onde o mesmo diz que a implementação da gestão do conhecimento da melhor forma, trará muitos benefícios no que diz respeito à qualidade do capital intelectual da organização.

Mediante estes resultados, percebe-se que correlação positiva se deve à aposta contínua na inovação e modernização das organizações, incutindo nos colaboradores a mentalidade de que é criando valor e reinventando formas de atuar no mercado que a empresa poderá obter um desempenho muito mais eficiente. Wagh (2023), volta a justificar referindo que os objetivos propostos pela organização cumprem-se devido à gestão do conhecimento.

- **Eficiência da gestão do conhecimento e progressão empresarial**

Esta correlação é vista como sendo importante dado que será possível, através da sua análise de resultados, perceber se uma gestão do conhecimento implementada da melhor forma influencia diretamente a progressão do colaborador dentro da empresa, ou seja, irá aferir-se até que ponto o sucesso do colaborador em diversos aspetos tem uma ligação causal com a gestão do conhecimento. Um colaborador que mantenha uma progressão contínua e estruturada ao longo da sua carreira dentro da organização, será um ativo muito mais produtivo, motivado e realizado. Tal como é defendido por Real *et al.* (2013) a gestão de carreiras desenvolve e estimula o capital humano existente na empresa.

De facto, confirma-se que a forma como a gestão é implementada influencia diretamente a progressão dos colaboradores dentro da empresa, uma vez que o valor do coeficiente de Kendall situa-se nos 0,329, revelando uma correlação positiva, o que significa que existe uma relação entre os dois conceitos em que à medida que a gestão do conhecimento é introduzida e trabalhada da melhor forma, mais propícia será a progressão dos colaboradores dentro da organização. É isso que Ribeiro (2022) acaba por reforçar, na medida em que o autor dá a entender que “ aquilo que a gestão do conhecimento tem como objetivo primordial é trabalhar os conceitos adquiridos pelos colaboradores e criar valor para a organização.

Graças a isto, os colaboradores poderão lidar com ferramentas de aprendizagem obtidas através da gestão do conhecimento que lhes serão benéficas para o seu sucesso profissional, e que lhes garantirá uma progressão de carreira bastante promissora. Fica presente que, mais uma vez, a gestão do conhecimento é um método bastante importante para o sucesso do capital humano das organizações, tendo influência em praticamente todos os conceitos necessários para obter sucesso.

García Jiménez *et al.* (2022) mencionam que a proveniência do conhecimento é identificada pela gestão do conhecimento, e assim pode-se perceber qual a melhor forma de reforçar o capital intelectual, portanto deduz-se que a adoção da gestão do conhecimento como uma prática comum na vida profissional dos colaboradores é um factor que tem influência nos resultados obtidos, dado que incentivará o capital humano a instruir-se cada vez mais, estabelecendo alicerces no seu desenvolvimento profissional que culminarão numa progressão de carreira cada vez mais profícua.

○ **Utilização e acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento**

Esta correlação tem como ponto de análise as variáveis que indicam a efetividade da gestão do conhecimento do ponto de vista dos colaboradores, quer da forma como é utilizada quer da facilidade de acesso que possui perante os mesmos. É uma correlação relevante na medida em que será possível detetar se a implementação da gestão do conhecimento está a ser bem feita ao ponto dos colaboradores a encararem com facilidade e poderem consultá-la da maneira mais acessível. A conclusão apresentada será se quanto mais as ferramentas de gestão do conhecimento são utilizadas, maior será a acessibilidade das mesmas.

O coeficiente apresenta um valor de 0,683, que é um valor alto, o que revela que existe uma relação causal entre as duas variáveis e que uma influência a outra. Portanto, afere-se, com toda a factualidade, que quanto mais os colaboradores utilizam as ferramentas de gestão do conhecimento, mais acessíveis essas ferramentas serão. Isto demonstra que uma gestão do conhecimento que esteja focada naquilo que é necessário para o colaborador realizar as suas tarefas, logicamente, serão mais utilizadas pelo mesmo, e, por consequente, se tornarão cada vez mais acessíveis, devido ao seu uso constante. Saini *et al.* (2023) possuem um pensamento que evidencia exatamente isso, porque os mesmos indicam que a estratégia baseia-se na gestão do conhecimento, uma vez que é fundamental nas decisões a serem tomadas pela organização.

Tendo em conta estes resultados, a utilização das ferramentas de gestão do conhecimento será mais frequente, uma vez que nelas irão constar as informações necessárias para a execução das tarefas da melhor maneira, que permitirão ao colaborador produzir mais, que é uma inferência validada por o principal fator que gera vantagem competitiva dentro da empresa é a gestão do conhecimento.

O principal motivo para a existência destes resultados consiste no facto da relação de causalidade muito forte existente entre as variáveis da correlação, onde é detetada uma proporcionalidade onde se verifica que quanto mais as ferramentas são utilizadas mais será propícia a criação duma habituação na relação com as mesmas, e por fim, devido a essa habituação, a acessibilidade já atingirá um ponto de familiaridade muito elevado entre as ferramentas e o utilizador das mesmas.

○ **Acessibilidade e Compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento**

Irá ser analisada a possível existência de influência entre a acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento e a compreensão das mesmas. Se na correlação anterior se analisou a relação entre a acessibilidade e facilidade de acesso, agora o binómio de estudo dirá respeito à eficiência da gestão do conhecimento presente nas organizações, uma vez que irá ser estudada a forma como é oferecida de modo a ser de fácil compreensão para o utilizador e se essas ferramentas estarão sempre ao dispor dos colaboradores, em diversas circunstâncias. Através desta análise será possível perceber se quanto mais acessíveis forem as ferramentas de gestão implementadas pela organização, melhor serão compreendidas pelos colaboradores, de modo a que os mesmos interiorizem os conhecimentos numa forma direta e eficiente.

O valor do coeficiente de Kendall fixa-se nos 0,603, demonstrando uma correlação positiva forte, ficando explícito que existe influência entre a acessibilidade das ferramentas de gestão do conhecimento e a compreensão das mesmas por parte dos colaboradores. Isto revela que quanto mais acessíveis forem as ferramentas para os colaboradores, mais a mensagem será direta e simples mas a informação nelas contida será suficiente, de modo a que os mesmos interiorizem os conhecimentos da melhor forma, com a aplicação dos mesmos a focar-se no necessário sem dar aso a interpretações ambíguas.

Portanto, a acessibilidade terá influência naquilo que é a interiorização e praticidade das ferramentas de gestão do conhecimento. A importância da acessibilidade e compreensão das ferramentas de gestão do conhecimento é justificada através da citação de Jiménez *et al.* (2022), onde os autores referem que faz sentido que exista um bom esclarecimento em relação a tarefas e processos por parte dos colaboradores compreendendo todas as ações proporcionadas pela empresa que visem a aquisição de conhecimento.

Com uma melhor acessibilidade a essas mesmas ferramentas, a compreensão das mesmas por parte dos colaboradores será muito melhor, uma vez que o direcionamento simples e eficiente permitirá aos colaboradores obter apenas as informações necessárias. Com essa forma de disposição do conhecimento a incentivar a deixar para trás aquilo que é acessório e irrelevante. Estes resultados também refletem a atual simplificação de

processos baseada no pragmatismo, onde a oferta do conhecimento incentiva a deixar a para trás aquilo que é acessório e irrelevante e focar apenas no essencial. Obeidat, *et al.* (2016) validam o que acabou de ser descrito, onde justificam a importância do pragmatismo e simplicidade de processos dentro das organizações, dado que os mesmos referem que a gestão do conhecimento consiste num processo simples mas metódico que tem como intuito adquirir conhecimento e aplicá-lo da melhor forma.

6. Limitações do Estudo

De modo a explicar de forma transparente todo o processo de elaboração da pesquisa em causa, irá proceder-se à revelação das limitações do estudo da mesma. Com isto demonstram-se os contornos que o autor teve de elaborar bem como as barreiras que teve de superar de modo a apresentar uma dissertação robusta e com validade. Durante a elaboração do estudo verificaram-se certas limitações que, embora não tendo posto em causa a veracidade e robustez do mesmo, fizeram com que fosse necessária uma minúcia e precisão com o intuito de contornar essas limitações de modo a que a presente tese de Mestrado obedecesse a todos os parâmetros necessários para ser construída com sucesso.

No que diz respeito à quantidade de respostas ao questionário apresentado, a amostra não é alta, perfazendo um total de 62 inquiridos. Apesar de ser uma amostra curta, considera-se suficiente para o tipo de medida que foi usado, neste caso a Tau-b de Kendall. Uma das vantagens desta medida em relação a outras medidas não paramétricas (como é o caso da análise Pearson) reside no facto de ser possível o seu uso em amostras de dimensões mais reduzidas sem perder a confiabilidade dos dados apresentados. Com isto, mesmo sendo recomendável uma amostra maior, os resultados revelados são robustos e possuem a validade necessária para serem aferidos nas conclusões do estudo.

Outra limitação deve-se ao facto de os inquiridos não estarem divididos por setor profissional, uma vez que o intuito do estudo é averiguar, de forma ampla a influencia da gestão do conhecimento na progressão de carreira do colaborador, daí fazer-se uma análise intersetorial, onde os participantes no inquérito são vistos como colaboradores numa perspetiva mais abrangente e generalizada.

O estudo também apresenta outra condicionante provocada pela não divisão por setor profissional é a não perceção de como agem as diferentes organizações de diferentes setores em relação a forma como a gestão do conhecimento é implementada, ficando, como já referido, uma resposta ampla e abrangente, que é perfeitamente suficiente, tendo em conta os objetivos da pesquisa em questão.

Devido a essa transversalidade, e principal foco na gestão do conhecimento, certos aspetos relativos à progressão de carreira, acabam por não fazer parte do estudo o

que influencia na altura duma análise mais inferencial, quando o assunto for a progressão de carreira. Como a pesquisa se foca na influencia provocada pela gestão do conhecimento na progressão de carreira e não o contrário, acaba-se por obter os resultados propostos, mas de uma forma não tão minuciosa, que se iria revelar exaustiva e desnecessária, tendo em conta aquilo que é o objetivo do estudo.

Embora na revisão da literatura existam referências aos diversos tipos de conhecimento e aos diferentes percursos de carreira existentes, acaba por não existir referência a ambos, de modo a perceber se certo tipo de conhecimento influencia de forma diferente diferentes tipos de percursos de carreira. Isto justifica-se devido ao facto de ser muito difícil e pouco recomendável introduzir este tipo de conceitos encaixados em perguntas dentro dum questionário, uma vez que, devido à abrangencia de setores e hierarquias existente no inquérito, iria requerer ao participante um conhecimento sobre os conceitos em questão, que naturalmente, nem todos possuirão, até porque as variadas funções que desempenham podem não o exigir.

7. Sugestões para estudos futuros

Através das sugestões para estudos futuros será possível propor novas investigações na mesma área ou áreas similares ao estudo em questão e com isso, aprofundar conceitos que estejam presentes nos principais temas aqui abordados. Devido a isso, faz sentido apresentar uma série de propostas de estudos futuros que possam ser motivados pro conceitos e abordagens aqui contidos, servindo as mesmas como incentivo a um ponto de partida de onde se possa obter uma investigação esclarecedora.

○ **Trabalho remoto/ Teletrabalho**

Esta pesquisa pode servir de ponto de partida para investigações ao nível do trabalho remoto/teletrabalho com foco na influência exercida pela gestão do conhecimento nesse mesmo conceito. Poderão ser medidas as consequências da existência duma política de trabalho remoto na assimilação do conhecimento por parte dos colaboradores e se, de facto, existe influência significativa na partilha do mesmo de forma presencial (através de interação com os colaboradores e/ou chefias), ou se é indiferente que a disseminação do mesmo seja feita duma forma mais digital e à distância, através de métodos mais diretos.

Outro tema pertencente à pesquisa que se enquadra no conceito de trabalho remoto/teletrabalho, é a progressão de carreira, em particular o efeito exercido pelo trabalho remoto na progressão de carreira tentando-se perceber se existe impacto na forma como o colaborador progride dentro da empresa e se essa mesma progressão possui características semelhantes á do colaborador que trabalhe de forma presencial, nomeadamente em relação aos percursos executados e ao tipo de progressão que é considerada preferencial tendo em conta o contexto.

○ **Aplicação da Gestão do conhecimento nas organizações**

A forma como a Gestão do Conhecimento é implementada na organização e respetivas características, também é um tema que pode ser dissertado através duma extrapolação proveniente do presente estudo. Faz sentido perceber quais os modelos de gestão do conhecimento se revelam mais pertinentes tendo em conta o contexto empresarial atual, aferindo quais desses modelos fazem com o colaborador receba o

conhecimento numa forma mais esclarecedora. De entre os sete modelos apresentados na dissertação, todos eles possuem características e finalidades diferentes, pelo que se pretendia uma filtragem, percebendo quais, na generalidade, fazem mais sentido serem usados, analisando os fatores internos e externos das organizações das pessoas participantes no inquérito.

Ainda em relação a esse tema, faz sentido que, em estudos futuros, também se averigue o que se deve medir de modo a avaliar a eficácia da implementação de novas políticas de gestão do conhecimento dentro das organizações, criando-se pontos chave que deverão ser levados em conta na implementação de gestão do conhecimento em outras ocasiões.

A análise de como ocorre a implementação da gestão do conhecimento também está diretamente ligada à progressão de carreira do colaborador uma vez que, como já foi referido ao longo do estudo, uma gestão do conhecimento eficaz, melhora as capacidades dos colaboradores, tornando-os mais aptos e completos, podendo, com isso ter mais hipóteses de progredir na carreira dentro da organização, uma vez que se tornam mais versáteis e multidisciplinares.

- **Características das formações externas**

As formações externas são uma forma de aplicação de gestão do conhecimento nas organizações com vista a assimilar “know-how” importante para o desenvolvimento do capital humano que, posteriormente influenciará a desempenho da organização. Considera-se também este estudo como um ponto de partida para este tema ser extendido, uma vez que já o assunto das formações externas foi abordado na pesquisa (nomeadamente na análise inferencial), faria todo o sentido perceber, qual a tipologia de formações externas mais benéficas para a assimilação de conhecimento por parte dos colaboradores.

Também se poderá averiguar de que forma este tipo de gestão do conhecimento incide no desenvolvimento do colaborador, e se de facto esta tipologia de fomentação de conhecimento é a mais indicada para atingir os objetivos delineados e se é aquela na qual os colaboradores sentem um maior esclarecimento na altura de assimilar o conhecimento proposto.

- **Contorno das barreiras à gestão do conhecimento**

Contornar as barreiras à gestão do conhecimento é um desafio, que pode exponenciar este conceito, tornando-o ainda mais efetivo naquilo que à desenvolvimento das organizações. Na pesquisa existem referências bibliográficos referentes ao conceito das barreiras à gestão do conhecimento, especificando até as principais.

Temos como uma das principais barreiras, a falta de incentivos para os colaboradores, que está relacionada com o facto de um colaborador desmotivado não acolherá a gestão do conhecimento com a maior efetividade. Também está presente a falta de familiaridade que os funcionários têm com a gestão do conhecimento, assumindo que, em grande parte das organizações o conceito de gestão de conhecimento ainda só é encarado como um simples protocolo. É também mencionada a falta de coordenação entre funcionários, o que tem um efeito negativo na disseminação do conhecimento obtido, não existindo troca de informação necessário entre o capital humano existente na empresa.

Portanto, nesta pesquisa possuímos base para extrapolar diretamente para um estudo que aborde o tema das barreiras à gestão do conhecimento.

- **O papel das chefias na implementação da gestão do conhecimento**

Faz sentido perceber de que forma as chefias tem influencia na implementação da gestão do conhecimento, isto porque a delineação de estratégias geralmente definidas por hierarquias superiores é o que irá esboçar a forma como a gestão do conhecimento será facultada aos colaboradores. As chefias possuem um papel fulcral de intermediação entre a mensagem e o recetor, que neste caso são os colaboradores da empresa, tanto na introdução de conceitos como no esclarecimento de dúvidas.

Seria importante explorar em estudos futuros o papel da avaliação feita pelas chefias na altura de averiguar a eficiência da introdução da gestão do conhecimento na organização. Só através das chefias e respetiva avaliações se perceberá o efeito provocado pela gestão do conhecimento.

Também existirão barreiras a ultrapassar neste tema, como por exemplo o estilo burocrático de algumas organizações mais conservadoras e o pouco estímulo incutido

aos colaboradores em relação à aprendizagem de novos conceitos. Tudo isso pode ser interessante numa posterior pesquisa com base no estudo em questão.

8. Conclusões

O objetivo desta investigação consiste em verificar se a introdução de programas de gestão do conhecimento na organização irá influenciar a progressão de carreira do colaborador. Isto porque os colaboradores irão adquirir uma estrutura intelectual que lhes permitirá ter sucesso a diferentes níveis, à medida que ascendem na hierarquia, fortalecendo a sua posição e papel dentro da organização e auxiliando-os a atingir os seus objetivos.

Analisaram-se os fatores que influenciam a forma como esse mesmo conhecimento adquirido pelos colaboradores afeta o desempenho, bem como qual a melhor maneira de instruí-lo por parte das chefias. Esta observação é pertinente uma vez que, hoje em dia, existem vários tipos de formações e cursos que podem fornecer habilidades aos colaboradores que os tornam mais completos, sendo esse aspeto benéfico para os mesmos como também para a empresa.

A base do estudo centra-se num questionário apoiado numa análise quantitativa, cuja estrutura de cada pergunta é composta por uma escala de Likert constituída por 5 níveis (discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente). A amostra que compõe o questionário é composta por 62 profissionais de diferentes setores e diferentes níveis e posições hierárquicas. A análise dos resultados concretizou-se através de duas partes: em primeiro lugar procedeu-se à análise descritiva de cada questão e, após isso, procedeu-se à análise inferencial, mais concretamente a averiguação das correlações das variáveis mais pertinentes através da análise de tau-b de Kendall, tendo como principais indicadores a gestão do conhecimento aliada à progressão de carreira.

A contribuição para o estudo teórico do tema consiste em encontrar evidências que confirmem a relação entre a gestão do conhecimento e a progressão de carreira, desvendando paralelismos e complementaridades entre os conceitos, evidenciando que uma organização se torna mais completa e preparada obedecendo à correta implementação desses conceitos. A maior contribuição será o esclarecimento demonstrado pelo estudo acerca das abordagens a ter e dos estilos de implementação da gestão do conhecimento de modo a que os colaboradores aumentem o conhecimento, ajudando tanto a sua progressão, como o desenvolvimento da empresa.

A gestão do conhecimento é vista pela maioria dos inquiridos como uma razão que acaba por influenciar a progressão de carreira, que por sua vez, influenciará a os resultados da organização. Afere-se que a gestão do conhecimento aplicada da forma mais correta, influencia a organização em conceitos como inovação, modernização, eficiência, sustentabilidade e produtividade. Isso tudo conjugado, ajudará a organização a atingir um patamar de excelência.

Verifica-se que a boa implementação da gestão do conhecimento é um fator benéfico para o desempenho e prosperidade da organização, visto que, daí resulta um capital humano mais instruído e munido de ferramentas que visam melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Devido ao facto das organizações analisarem onde a gestão do conhecimento deve incidir, o mesmo é aplicado tendo em conta as necessidades dos colaboradores e da empresa. O conhecimento é a base do sucesso das organizações, e, logicamente, existindo uma aplicação bem delineada e estruturada do mesmo, o conhecimento geral da organização irá aumentar, influenciando o desempenho.

A implementação da gestão do conhecimento com foco nos processos atuais e na criação de valor, influencia positivamente a inovação existente nas organizações. Analisando os resultados apresentados percebe-se que, de facto, a gestão do conhecimento fomenta a inovação dentro da organização, tornando-as mais modernas. A gestão do conhecimento com foco na inovação fornecerá conteúdos que estimulem a mentalidade proativa e criativa que permitam que as organizações estejam em constante criação de valor, de modo a que nunca sejam ultrapassadas pela concorrência. Isto também terá efeito na vigente transição para o digital que se verifica aos dias que ocorrem, possibilitando que os colaboradores estejam a par das práticas mais modernas.

Mediante a análise de resultados, verifica-se a crucialidade do *feedback* prestado pelas chefias, de modo a obter informações para perceber a efetividade da gestão do conhecimento e se a mesma é implementada da melhor maneira. Esta descoberta tem influência sobre outras variáveis, na medida em que, é através dela que se perceberá a forma como acontece a gestão do conhecimento nas organizações, que, como se sabe, sendo implementada da forma mais correta servirá como base para perceber o efeito de diversos aspetos que devem ser introduzidos nas organizações, tais como melhoria do desempenho, inovação e modernização. Com isto, através do

feedback fornecido, irá conseguir perceber-se quais as melhorias que devem existir na divulgação do conhecimento, segundo os colaboradores, e quais os aspetos que não merecem melhoria, visto estarem a incidir naquilo que é correto e necessário.

Os resultados apresentados também indicam um aumento da produtividade, aquando da correta implementação da gestão do conhecimento, isto é, o conhecimento proveniente da gestão do mesmo irá munir os colaboradores de ferramentas e *know how* fulcrais para o significativo aumento da sua produtividade. Esse facultar de ferramentas também terá efeito noutros aspetos, como é o caso da inovação e modernização. O aumento da produtividade irá ter efeito nos resultados das organizações, com os mesmos a registarem previsivelmente um aumento, devido à melhoria dos colaboradores no que diz respeito ao cumprimento de objetivos e criação de valor, incentivados pela correta implementação da gestão do conhecimento.

O estudo também revela que existe uma propensão para a aprendizagem de novas competências e *skills* através da correta implementação da gestão do conhecimento, assim sendo, é factual que a gestão do conhecimento é um critério influenciador na aquisição de novas competências pelos colaboradores. A aquisição de novas ferramentas, está diretamente ligada a outros parâmetros, visto que, em diversos aspetos onde a gestão do conhecimento incide, é fundamental que a mesma forneça novas competências, de maneira a colocar os colaboradores a par de novas ferramentas e novas formas de pensar, com o intuito de manter os mesmos sempre atualizados face à constante inovação que ocorre no mercado.

A identificação de lacunas é um fator de elevada importância no que concerne à avaliação e perceção da efetividade da gestão do conhecimento. É através dessa identificação que se perceberá quais as falhas da gestão do conhecimento que está a ser aplicada ao momento, detetando onde a mesma deve incidir com mais assertividade. Identificando essas lacunas, poderá obter-se uma gestão do conhecimento ainda mais completa do que a que existe, podendo chegar-se ao patamar de excelência no aspeto em questão. Os resultados também revelam que nas empresas referentes às respostas dos inquiridos, ainda não há uma aposta concreta na identificação de lacunas, sendo necessário que as organizações, apesar da boa implementação da gestão do conhecimento, começassem a questionar os colaboradores para detetar onde devem incidir com mais e melhor ênfase.

O acesso a formações exteriores às organizações é benéfico para os colaboradores, na medida em que será possível obter conhecimentos que só instituições e pessoas certificadas sobre outros assuntos que funcionários das organizações não possuem competências e assertividade para os lecionar, criando uma relação de complementaridade com o que é instruído no espaço organizacional e externamente à empresa. Assim poderá obter-se um capital humano polivalente, com valências de diversas origens, melhorando a sua cultura geral, tanto como trabalhador como cidadão.

Também se afere que existe uma relação convincente entre a progressão de carreira e o desenvolvimento de *skills* através da implementação da gestão do conhecimento. Isto acaba por indicar que à medida que a gestão do conhecimento desenvolve *skills* tornando os colaboradores mais capacitados e envolvidos com o modelo da empresa, mais provável será os mesmos obterem uma progressão de carreira mais bem sucedida. Assim sendo, fica mais uma vez postulado que uma gestão do conhecimento implementada da melhor forma, é fundamental na obtenção de novas habilidades por parte dos colaboradores, que serão essenciais para aprimorar diversos aspetos.

Tendo em conta a análise dos resultados obtidos, afere-se que de, facto, existe uma relação de causalidade entre o efeitos provocados pela gestão do conhecimento no desempenho e na inovação. Desdobrando esta permissão, revela-se que quanto mais focada for a gestão do conhecimento na inovação, melhor irá ser o desempenho dos colaboradores da empresa, e com isto reforçando o facto de que um trabalhador atualizado e munido das ferramentas atuais, irá melhorar o seu desempenho, melhorando a sua carreira dentro da organização, nomeadamente o cumprimento de objetivos e, por consequente, o desempenho da organização.

A forma e eficiência de como a gestão do conhecimento é implementada possui um fator de influência em relação à progressão dos colaboradores nas organizações. Interiorizando as práticas obtidas através da aplicação da gestão do conhecimento, os colaboradores ficarão mais preparados em relação a assuntos que se vinculem ao modelo de negócio existente na empresa, mesmo que não digam respeito à área do colaborador em questão. Esta aquisição de conhecimento, permitirá ao colaborador tornar-se mais polivalente, com a organização a encará-lo como um ativo altamente necessário ao sucesso da empresa, incentivando assim a sua progressão de

carreira. As organizações possuirão um capital humano instruído e multifacetado, capaz de ajudar a organização, seja qual for o ramo de ação.

Por fim, também se verifica o benefício da constante utilização das ferramentas de gestão do conhecimento facultadas pelas organizações, com a particularidade de quanto mais se proceder ao seu uso, mais essas ferramentas serão acessíveis. Devido ao seu uso massivo, irá ser criada uma habituação na relação com as ferramentas, que permitirá que as mesmas se tornem cada vez mais acessíveis, devido à familiaridade que foi criada junto desses mesmos métodos. Perante isto, irá existir um acesso mais facilitado às ferramentas de gestão do conhecimento pelo que na altura de recorrer às mesmas os colaboradores irão ter uma maior probabilidade de compreensão devido à habituação que se sucedeu, resultando numa utilização mais regular.

Referências Bibliográficas

Dolton, P., Makepeace, G., & Marcenano-Gutierrez, O. D. (2005). Career progression: Getting-on, getting-by and going nowhere. *Education Economics*, 13(2), 237–255. <https://doi.org/10.1080/09645290500031447>

Lima, R. O. F., Silva, E. P. D., & Calvosa, M. V. D. (2008). Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. *Revista Cadernos de Administração*, 1(2), 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/255630380>

Haslinda, A., Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 188-198. <https://doi.org/10.11648/j.ss.20140209.11>

Curado, M., Ramos, I. (2010). Knowledge Management: a new proposal. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*. <https://hdl.handle.net/1822/66552>

Leal, Janayna. (2013). As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores residentes em Portugal [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão

Real, J. d. O. V., Rocha, J. C., & Rübenich, N. V. (2013). Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo? Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 2(2013), 1–22. <https://doi.org/10.18226/35353535.v2.2013.36>

Schmitt, U. (2014). Overcoming the Seven Barriers to Innovating Personal Knowledge Management Systems. *International Forum on Knowledge Asset Dynamics Proceedings (IFKAD)*, Matera, Italy, June 11- 13. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3789.2800>

Mohammed, A. (2015). Knowledge Management Process in Several Organizations: Analytical Study of Modeling and Several Processes. *Procedia Computer Science*, 65, 726–733. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.017>

Obeidat, B. Y., Hashem, L., Alansari, I., Tarhini, A., & Al-Salti, Z. (2016). The Effect of Knowledge Management Uses on Total Quality Management Practices: A Theoretical Perspective. *Journal of Management and Strategy*, 7(4), 18-28. <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v7n4p18>

Si Xue, C. T. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30-41. <https://doi.org/10.5296/rbm.v4i1.10786>

Chmielewska-Muciek, D. (2017). Diagnosis of Knowledge Management Process in Companies. *International Journal of Synergy and Research*, 5, 113-123. <https://doi.org/10.17951/ijsr.2016.5.0.113>

Morais Carvalho, F. (2017). *Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização na Carreira* [Dissertação de mestrado], FEP

Skowron-Grabowska, B., Szczepanik, T., & Besta, P. (2019). Knowledge management in intelligent organizations. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment, CzOTO*, 1(1), 1012-1019. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0128>

Stachera-Włodarczyk, S. (2019). Concept of Knowledge Management in Modern Enterprises. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 1(1), 987-995. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0125>

Novakovic, Dijana. (2019). *Knowledge Management of a small organization: Case study on knowledge sharing in product-based company* [Dissertação de Mestrado]. NOVA IMS

Ferreira, Joana. (2019). *Knowledge Management in the Business of Knowledge: Knowledge Reuse at Wyser* [Dissertação de Mestrado]. ISCTE Business School

Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>

Ratan, A. M., Shahriar, H. M., & Khatun, M. (2020). The Impact of Knowledge Management Process on Job Satisfaction and Employee Retention. *International Journal of Management and Accounting*, 2(6), 119-130. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.01190130>

Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., Lopes da Costa, R., & António, N. (2021). Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 126. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020126>

Abboud, K. (2021). A Study on Knowledge Management on Working Productivity. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 1(3), 121-130. <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202101013>

Kazak, E. (2021). A Conceptual Analysis of the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership. *Kuramsal Eğitimilim*, 14(3), 352–372. <https://doi.org/10.30831/akukeg.856221>

Rudančić, A., Mišević, P., & Tomašević, D. (2021). Knowledge Management as a Business Strategy of a Learning Organisation. *Tehnički Glasnik*, 15(2), 191-198. <https://doi.org/10.31803/tg-20210113152513>

Lima, C. M. de, São Pedro Filho, F. de, Silva, E. P. da, Araujo, T. G., & Paim, F. A. B. (2021). Knowledge Management as Support for Innovation of Public Projects. *International Journal of Business Administration*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n1p1>

Favoretto, C., & Carvalho, M. (2021). An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*, 28(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530x4888-20>

Syech, A., Sari, A. (2022). Employee Performance Model based on Knowledge Management and Employee Retention. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(2), 1391-1396. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.983>

Ribeiro, V. B., Nakano, D., Muniz Jr., J., & Oliveira, R. B. d. (2022). Knowledge management and Industry 4.0: a critical analysis and future agenda. *Gestão & Produção*, 29. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e5222>

Corrêa, F., Paula, C. P. A. d., Ziviani, F., & Faria, V. F. d. (2022). Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método. *Transinformação*, 34. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202234e220002>

García Jiménez, R. A., Morgan Beltrán, J., Diaz Calzada, M. E., & Vivanco Vargas, M. (2022). Knowledge Management as a Transforming Axis in Organizations. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(6), 49-63. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1006006>

Belém, S.J.R., De Castro, J.M., Macedo, E.T.M., Machado, V.A., MAY, A.M., & TEIXEIRA, A.M.R. (2022). Planejamento de carreira e sua influência no desenvolvimento profissional do colaborador. *Revista Gestão em Foco*, 14, 267-274.

Markić, M., Požega, Ž., & Crnković, B. (2022). The impact of knowledge management on the economic indicators of the companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 34-48. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0013>

Saini, P., Jain, R., & Jain, N. (2023). Knowledge Management. *Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 11(1), 1786-1788. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.48025>

Jakubik, M. (2023). Evolution of Knowledge Management Towards Wisdom Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(4), 1-19. <https://doi.org/10.1142/S021964922350051X>

Goldbach, I. R., Marinescu, L., & Baicu, A. C. (2023). Analysis of the relationship between knowledge management and project management. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 15(4), 81-87. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/781>

Wagh, N. (2023). Knowledge Management and its influence on Organizational Performance [Dissertação de Mestrado]. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration

Anexos

Questionário:

Variável 1: Sinto que a Gestão do Conhecimento levada a cabo pela empresa onde trabalho é eficiente.

Variável 2: O conhecimento oferecido pela organização é o suficiente.

Variável 3: A empresa onde trabalho tem sistemas que codificam e categorizam ideias em um formato fácil de utilizar no futuro.

Variável 4: A gestão do conhecimento existente na empresa onde trabalho tem efeito no desempenho da organização.

Variável 5: A gestão do conhecimento existente na empresa onde trabalho tem efeito na inovação e modernização da organização.

Variável 6: Os programas de gestão do conhecimento apresentados pela empresa onde trabalho são atuais e estão atualizados.

Variável 7: Existe uma política dentro da empresa onde trabalho para reconhecer e refletir sobre erros que tenham acontecido.

Variável 8: A empresa onde trabalho incentiva e promove processos de gestão do conhecimento.

Variável 9: A empresa onde trabalho fornece recursos para facilitar a gestão do conhecimento dos funcionários.

Variável 10: Existe partilha de conhecimento entre os diferentes departamentos.

Variável 11: A empresa onde trabalho fornece feedback sobre a efetividade da aplicação da gestão do conhecimento na organização.

Variável 12: Costumo utilizar as ferramentas de gestão do conhecimento fornecidas pela empresa onde trabalho.

Variável 13: As ferramentas de gestão do conhecimento são de fácil acesso.

Variável 14: As ferramentas de gestão do conhecimento são de fácil compreensão.

Variável 15: Existe um programa de tutoria para perceber se a gestão do conhecimento tem influência na produtividade.

Variável 16: Sinto que a gestão do conhecimento fornecida pela empresa tem efeito na minha produtividade.

Variável 17: Os processos de gestão do conhecimento influenciam a minha progressão na empresa onde trabalho.

Variável 18: A gestão do conhecimento dentro da empresa onde trabalho desenvolve ‘skills’ que me ajudam a progredir na carreira.

Variável 19: A gestão do conhecimento dentro da empresa onde trabalho identifica lacunas relativas ao conhecimento do colaborador.

Variável 20: Os funcionários têm acesso a formações exteriores à empresa (fóruns, seminários, cursos).

Variável 21: A empresa onde trabalho avalia de uma forma justa as competências adquiridas através da gestão do conhecimento.