



PROTEGemprego

ESTUDO SOBRE O APROVEITAMENTO DO DESEMPREGO QUALIFICADO

RELATÓRIO FINAL – 2ª versão

EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO:

RUI MOURA (COORDENADOR), ÁLVARO DIAS, CÉLIA QUINTAS E DILAR COSTA

DEZEMBRO, 2012



FICHA TÉCNICA

Projeto

- ✓ Designação formal: “Estudo sobre o Aproveitamento do Desemprego Qualificado”.
- ✓ Designação corrente: **PROTEGemprego** (Projeto de Transferência Efectiva de Conhecimento).

Tema de investigação

- ✓ Conhecimento Explícito e Tácito Dominado por Pessoas Qualificadas em Situação de Reforma ou Desemprego de Longa Duração.

Entidade financiadora

- ✓ Programa Operacional de Assistência Técnica (POAT) – Fundo Social Europeu.

Entidade promotora

- ✓ Associação Empresarial de Portugal (AEP).

Entidade consultora

- ✓ PERFIL – Psicologia e Trabalho, Lda.

Equipa de investigação

- ✓ Rui Moura (coordenador), Álvaro Dias, Célia Quintas e Dilar Costa, especialistas nas áreas de gestão, emprego, formação e condições de trabalho.

ÍNDICE DE MATÉRIAS

Índice

FICHA TÉCNICA	1
INTRODUÇÃO.....	5
I PARTE – REFERENCIAL TEÓRICO	8
1. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	8
2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO	12
II PARTE – ENQUADRAMENTO ESTATÍSTICO	18
1. DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO	19
2. REFORMADOS	22
III PARTE – METODOLOGIA DO ESTUDO E ATIVIDADES	25
1. SENTIR E ACEDER	26
2. MOBILIZAR	27
3. OPERACIONALIZAR.....	27
4. INSTRUMENTO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	28
5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	33
IV PARTE – PROJETOS PILOTO EXPERIENCIAIS.....	37
1. EMPRESA «A».....	39
2. EMPRESA «B».....	47
3. EMPRESA «C» - projeto 1	54
4. EMPRESA «C» - projeto 2	61
V PARTE – DINÂMICAS DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	68
1. ROTINAS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	68

2. VALOR COMPETITIVO DO CONHECIMENTO	70
3. CAPACIDADES DINÂMICAS	75
VI PARTE – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	78
1. CONTRIBUTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS PARA A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	78
2. CONTRIBUTOS PARA AS EMPRESAS PARTICIPANTES	82
3. IMPLICAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO	84
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO N.º 1: DIMENSÕES TAXONÓMICAS DOS ACTIVOS DE CONHECIMENTO	16
QUADRO N.º 2: POPULAÇÃO DESEMPREGADA POR DURAÇÃO DO DESEMPREGO (MILHARES)	19
QUADRO N.º 3: POPULAÇÃO DESEMPREGADA POR GRUPO ETÁRIO (MILHARES)	20
QUADRO N.º 4: POPULAÇÃO DESEMPREGADA POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE COMPLETO (MILHARES)	21
QUADRO N.º 5: PENSIONISTAS DA SEGURANÇA SOCIAL E DA CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES (PERCENTAGEM DA POPULAÇÃO ACTIVA)	22
QUADRO N.º 6: CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES: MÉDIA DE IDADES DOS APOSENTADOS / REFORMADOS À DATA DA APOSENTAÇÃO	23
QUADRO N.º 7: CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES: RECEITAS E DESPESAS (EM % DO PIB)	24
QUADRO N.º 8: ROTINAS OU CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	69
QUADRO N.º 9: CRITÉRIO VRINA	70
QUADRO N.º 10: DESENVOLVIMENTO DA COMPETITIVIDADE	73
QUADRO N.º 11: DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS	75
QUADRO N.º 12: CONTRIBUTO DO ESTUDO PARA AS EMPRESAS	82

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.º 1: METODOLOGIA GERAL	25
FIGURA N.º 2: VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTABILIDADE	72
FIGURA N.º 3: PROCESSO DINÂMICO DE APRENDIZAGEM E INCORPORAÇÃO DE CONHECIMENTO NAS ROTINAS E NAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	77
FIGURA N.º 4: COMPONENTES DO CONHECIMENTO TÁCITO.....	79
FIGURA N.º 5: CONDIÇÕES BASILARES DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	81

INTRODUÇÃO

Desde a sua fundação que a AEP – Associação Empresarial de Portugal tem afirmado a sua preocupação pela promoção de políticas ativas de responsabilidade social, apoiando e promovendo iniciativas dinâmicas de envolvimento com a comunidade civil.

Nessa perspetiva desenvolveu-se o estudo que tem como função definir um referencial metodológico que permita, numa primeira fase, a identificação de conhecimento explícito e tácito detido por pessoas qualificadas em situação de reforma ou desemprego de longa duração. Numa segunda fase, procura-se aceder a esse conhecimento através da sua sistematização e listagem de modo a que seja possível passar à terceira fase em que o conhecimento é revertido de novo para a sociedade.

O estudo definiu os seguintes **objetivos gerais**:

- Dinamizar o mercado de trabalho rentabilizando o conhecimento operacional e tácito detido por pessoas qualificadas que se encontrem reformadas ou em situação de desemprego de longa duração
- Estabelecer uma ligação entre estes agentes e o tecido empresarial com o intuito de contribuir para potenciar a competitividade das empresas, da sociedade e da economia e, simultaneamente, proporcionar novas experiências às pessoas qualificadas em situação de reforma ou de desemprego de longa duração.

Neste contexto definiram-se os seguintes **objetivos operacionais**:

- Identificar e acumular conhecimento detido por pessoas em situação de reforma ou em situação de desemprego de longa duração.
- Desenvolver projetos mobilizadores desse conhecimento em prol da sociedade e da economia.

- Estimular o desenvolvimento de competências nas PME portuguesas.
- Promover o desenvolvimento sustentável num quadro de competitividade económica.

Globalmente pretende que os resultados do estudo possam gerar contributos para a construção de uma sociedade socialmente responsável e apostada no desenvolvimento sustentável num quadro competitivo que realce o valor dos seus produtos e serviços e que potencie a criação de riqueza.

Efetivamente, espera-se que com o plano da metodologia de ação que se desenvolveu e com a adoção de um programa de *mentoring* se tenham agregado contributos para que no curto, médio e longo prazo se obtenha o aumento das aptidões técnicas e comportamentais dos trabalhadores e dos profissionais liberais, se fomentem condições para a criação de empresas e postos de trabalho, se melhorem as competências disponíveis nas PME, se dinamizem sectores e regiões à medida do desenvolvimento empresarial e se perpetuem conhecimentos vivenciados por reformados e desempregados de longa duração, que de outra forma se arriscariam a serem desperdiçados.

É nesta ótica que o estudo realizado pretende constituir exemplo para extrapolações que visem ações mais amplas a desenvolver em comunidades empresariais com capacidades e dinâmicas de progresso, seguindo uma linha de identificação, aplicação e disseminação de boas práticas de transferência efetiva de conhecimento na base de uma metodologia que permita identificar o conhecimento e aceder às pessoas detentoras desse conhecimento, integrar o conhecimento em projetos e conjugar iniciativas e ideias novas, retransmitir o conhecimento e aplicar esse conhecimento.

Este Relatório Final é composto pela presente Introdução, por sete partes (que incluem capítulos e subcapítulos), bibliografia e anexos.

Na I Parte apresenta-se o referencial de enquadramento teórico resultante da revisão da literatura sobre o objeto de estudo e os conceitos teóricos associados que permitiram fundamentar o estudo.

Na II Parte são coligidos os dados estatísticos mais pertinentes e disponíveis no que respeita à população de reformados e de desempregados de longa duração na medida em que os mentores dos projetos piloto experienciais desenvolvidos são oriundos desta população.

Na III Parte desenvolve-se a metodologia de estudo e de aplicação prática para a transferência de conhecimento, as atividades desenvolvidas em cada fase da metodologia e o instrumento fundamental de registo e de transferência de conhecimento.

Na IV Parte identificam-se e desenvolvem-se os projetos pilotos experienciais realizados em três empresas e que corresponderam a seis projetos nas áreas temáticas propostas.

Na V Parte discute-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas dos casos estudados num quadro que engloba rotinas e capacidades organizacionais, valor competitivo do conhecimento e desenvolvimento da competitividade.

Na VI Parte incluem-se as conclusões e as recomendações finais.

I PARTE – REFERENCIAL TEÓRICO

1. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

As sociedades dos países desenvolvidos têm sido objeto de profundas mutações nas últimas décadas, seja de natureza cultural, social, política, económica ou tecnológica.

Assiste-se a sociedades europeias que procuram compatibilizar princípios contraditórios em muitos aspetos, acreditando ainda numa cultura de solidariedade para a coesão social e na plena atividade sem pleno emprego, independentemente das crises financeiras que têm assolado a Europa.

Atualmente, com a emergência da sociedade do conhecimento, Portugal enfrenta problemas, incertezas e desafios resultantes não apenas das crises financeiras e das recessões económicas, mas também das transformações sociais a que temos vindo a assistir por via dos processos de globalização, das alterações demográficas, da revolução tecnológica e da moeda única, entre outros.

As diversas transformações referidas têm produzido impactos paradoxais, em especial no que respeita à gestão do emprego e do conhecimento e à organização do trabalho e do tempo de trabalho, o que, a prazo, exige colocar novamente a humanidade no centro dos nossos diagramas e equações, desafiando-nos a enfrentar a raiz dos problemas e as incertezas e a encontrar uma nova forma de organização social mais holística e mais centrada sobre o desenvolvimento humano.

Tal organização social, que diversos autores relacionam com uma sociedade inclusiva para todos, em especial no que respeita ao exercício de atividades múltiplas que podem, ou não, enquadrar-se na noção de ‘emprego’, necessita de questionar, entre outros, o desperdício de competências, quer por efeito de

‘desemprego qualificado’ quer por efeito de reforma de ‘profissionais qualificados’ cujas competências podem ser aproveitados *a posteriori* em virtude de uma melhoria significativa da esperança de vida que permite a cada qual mais bem-estar, saúde prolongada e vontade de continuação da vida ativa em mercados de trabalho competitivos e não sociais.

Os novos desafios de competitividade da economia mundial, cujos ganhos de produtividade passam, entre outras coisas, por uma maior flexibilização do trabalho, que surge muitas vezes num quadro de ‘atividade’ e não propriamente num quadro de ‘emprego’ sujeito a complexos jogos institucionais, e por exigências de uma população cada vez mais qualificada, mais individualizada e mais diversificada em termos de ritmos e estilos de vida, configuram mudanças importantes no modo de gestão do conhecimento e das qualificações.

Estamos a viver um período charneira na história da evolução das sociedades, um processo de transição de um modelo de sociedade anteriormente assente no emprego seguro e num tempo linear e uniforme, inspirado por um sistema de produção e relações profissionais de índole taylorista-fordista, para uma época marcada por uma diversificação dos usos do tempo, uma mudança rápida dos conteúdos e formas de trabalho, em que a passagem de uma temporalidade única para uma temporalidade plural e de um emprego único para um conjunto de atividades distintas constitui uma dimensão importante das formas de vida e trabalho do futuro.

A flexibilização do trabalho, neste caso específico associada ao aproveitamento de competências disponíveis no mercado, que nos anos mais recentes tem assumido um protagonismo essencial nos debates relacionados com a organização e a duração do trabalho, começou a ter uma importância cada vez mais crescente a partir do momento em que, face a uma conjugação de fatores económicos, políticos e ideológicos, se começa a ter consciência que, para além da sua importância na melhoria dos ganhos de produtividade e competitividade empresarial, ela pode constituir-se como uma arma fundamental no combate a um desemprego que apresenta uma componente muito maior de pessoas qualificadas e no aproveitamento de pessoas qualificadas que se reformam e cuja

saúde física e mental permite aportar contributos fundamentais na esfera económica.

Tal flexibilização, que passa pela inclusão da noção de atividade, permite criar um segundo mercado de trabalho, competitivo e não social, que possa aproveitar positivamente as vantagens da gestão do conhecimento.

Neste quadro, considera-se como grupos-alvo os reformados qualificados e os desempregados de longa duração qualificados, uns porque têm disponibilidade e vontade para permanecerem na vida ativa, outros porque o fenómeno do desemprego qualificado tem vindo a agravar-se e começa cada vez mais cedo na vida de cada um, identificando-se situações desse tipo já a partir dos 40 anos de idade.

Face a tais perspetivas, as novas realidades do emprego passam por quatro vectores essenciais:

- **Revalorizar o trabalho**

Revalorizar o trabalho implica aproveitar as competências disponíveis de pessoas qualificadas em situação de reforma e em situação de desemprego de longa duração, ajustando as suas competências para atividades alinhadas com a sociedade do conhecimento, criar estruturas em rede, reorganizar os modos do trabalhar e alargar a participação social tornando as pessoas protagonistas e com prazer pelo trabalho.

- **Reorientar a formação**

Reorientar a formação implica articular as novas formações dos grupos-alvo com os sistemas produtivos para uma aprendizagem ao longo da vida, construir novos referenciais formativos, planear formação para necessidades concretas, aproximar a formação aos contextos reais e vulgarizar as tutorias, criar centros de recursos locais, desenvolver metodologias interativas recorrendo a novas tecnologias e a redes de conhecimentos, generalizar e disseminar saberes em informática, investir na indústria de conteúdos educativos e formativos para as

redes de conhecimento, disseminar inovações e promover o *up-grading* de materiais pedagógicos.

- **Redistribuir o trabalho**

Redistribuir o trabalho implica desenvolver a noção de atividade – noção que pode incluir atividades múltiplas de natureza laboral e lúdica – em lugar da noção única de ‘emprego’, criando novos direitos económicos e sociais, assegurando o equilíbrio jurídico em relações contratuais de diversa natureza, garantindo que os produtores influam na natureza das riquezas produzidas e no modo de as produzir e repartir.

- **Repartir o tempo**

Repartir o tempo implica reparti-lo de modo a assegurar trabalho para todos na lógica da plena atividade sem pleno emprego, gerar novas atividades sociais, estimular a partilha de projetos de comunidade, de modo a que se caminhe para a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos, fazendo-os trabalhar tendencialmente menos mas por mais tempo, com melhor produção e mais desenvolvimento humano.

Tais vetores permitem reequacionar os papéis activos a desempenhar pelas pessoas qualificadas em situação de reforma e de desemprego de longa duração e reinventar o trabalho, quiçá reinventar a empresa como um local agradável para trabalhar em moldes diversos, bem como assegurar o exercício de pelo menos uma ‘atividade’ laboral, a realização profissional dos cidadãos, a garantia de equilíbrio entre a atividade produtiva e a atividade lúdica e, por conseguinte, gerar contributos para a construção de uma sociedade socialmente responsável e apostada no desenvolvimento sustentável num quadro competitivo que realce o valor dos seus produtos e serviços e que potencie a criação de riqueza.

2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO

2.1. Definição de Conhecimento

Neste contexto assume importância central o conceito de ‘conhecimento’. Nonaka e Takeuchi (1995) definem conhecimento como o processo humano que permite justificar a crença pessoal em relação à verdade. Para os autores o indivíduo faz parte integrante e é indissociável do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998 in Camargo 2005), ‘conhecimento’ é uma mistura composta por experiências fluídas que condensam valores, informação contextual e *insights*. Este processo cria uma estrutura que permite incorporar novas experiências e informações. O conhecimento encontra-se incorporado nos relatórios, nos documentos e repositórios organizacionais, mas também se consubstancia nas rotinas, nas práticas diárias e nas normas.

2.2. Classificação do Conhecimento

Uma das classificações de conhecimento divide-o em conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento **explícito** exprime-se em palavras e números, sob a forma de relatórios, comunicações expressas e escritas, princípios e normas partilhadas. Este conhecimento é facilmente transferido.

Conhecimento **tácito** é detido pelo indivíduo na forma de *know-how* que comporta os seus hábitos, os seus comportamentos, as suas emoções, valores e ideias. Trata-se de um conhecimento profundamente pessoal e dificilmente partilhado. A transferência deste tipo de conhecimento implica uma grelha de codificação que potencie a sua passagem de conhecimento tácito para conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi (1995).

Porém, a literatura é unânime a defender que este é o conhecimento mais precioso e a chave da vantagem competitiva das organizações (Nonaka e

Takeuchi, 1995; Drucker, 1999; Grey, 2005; Magalhães, 2005; Serrano e Fialho, 2005).

Por essa razão o presente estudo orientou-se para a construção e teste de um modelo de transferência de conhecimento que potencie não só a transferência de conhecimento explícito, mas também do conhecimento tácito para as organizações. Para tal selecionou-se uma população qualificada, mas afastada das dinâmicas organizacionais por situação de desemprego de longa duração ou reforma, e cujo conhecimento pode traduzir-se em importantes vantagens competitivas.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) o processo de criação de conhecimento constitui-se na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Com base nesta constatação os autores criaram o conceito de espiral de conhecimento.

Espiral de conhecimento é um conceito onde o processo de criação do conhecimento organizacional implica uma separação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

2.2.1. Modalidades de Conversão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) concebem quatro modalidades de conversão de conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização.

- **Socialização**

A socialização ocorre quando se transfere conhecimento tácito para conhecimento tácito.

- **Combinação**

A combinação ocorre quando se transfere conhecimento explícito para conhecimento explícito.

- **Externalização**

A externalização ocorre quando se transfere conhecimento tácito para conhecimento explícito.

- **Internalização**

A internalização ocorre quando se dá a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

2.2.2. Conhecimento Individual e Conhecimento Coletivo

Além das quatro modalidades de conversão do conhecimento, a literatura também tipifica o conhecimento em conhecimento individual e conhecimento coletivo (Serrano e Fialho 2005; Camargo, 2005).

- **Conhecimento Individual**

O conhecimento individual é aquele que se obtém através na nossa história e percurso social, traduz-se na educação e experiência detida pelos indivíduos.

- **Conhecimento Coletivo**

O conhecimento coletivo é formado pelo conjunto de conhecimento detido por vários indivíduos que compõem um coletivo e que se moldam e são apropriados cultural e colectivamente.

2.3. Gestão e Transferência do Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional é o conhecimento acumulado pelos indivíduos que formam uma organização. Existe na forma de documentos, bases de dados, rotinas, processos e normas organizacionais (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Porém, o conhecimento mais importante e maioritário encontra-se internalizado pelos membros das organizações e da sociedade existindo sob forma tácita.

Pelo valor que o conhecimento tácito assume, ao nível da competitividade organizacional, a capacidade de gerir e transferir este conhecimento para as

organizações assume uma importância vital. Por essa razão podemos aferir que o principal objetivo da gestão do conhecimento nas organizações consiste na capacidade de construir metodologias para transferir e utilizar rapidamente o conhecimento organizacional.

O pressuposto de que o sucesso de uma organização se fundamenta na sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que os seus competidores é amplamente assumido na literatura produzida sobre o tema (Nonaka e Takeuchi 1995; Drucker, 1999; Grey, 2005; Camargo, 2005; Argyris, e Schon, 1996).

Neste sentido, o ponto de partida para a obtenção de um melhor desempenho organizacional consiste no entendimento dos mecanismos através dos quais o conhecimento pode ser criado e transferido nas organizações.

No âmbito do presente estudo assumiu-se o pressuposto de que existe conhecimento disseminado na sociedade, detido por mentores que estão afastados do circuito do mercado de trabalho, sendo este conhecimento fundamental para a competitividade das organizações. Por essa razão propomos identificar uma matriz metodológica de transferência deste conhecimento.

Para Winter (1987)), e no primeiro nível básico, o processo de transferência de conhecimento consiste no estabelecimento de uma linguagem comum; ou seja, a forma usual utilizada pelos indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, e criar uma estrutura base para integrar o conhecimento.

A competitividade relaciona-se com a persistência da diferença da empresa e está associada à dificuldade de imitar ou transferir essas competências e conhecimento, razão que origina a dificuldade em transferir ou imitar o conhecimento que as sustenta (Winter, 1987). Portanto, o entendimento das características do conhecimento da empresa deve nortear as formas de controlo e a definição das estratégias nesta matéria.

Assim, apresenta-se uma taxonomia do conhecimento organizacional construída por Winter (1987). Neste modelo a posição mais próxima da esquerda indica que o conhecimento pode ser difícil de transferir, e uma posição mais próxima da direita indica que o conhecimento é mais fácil de transferir.

QUADRO N.º 1: Dimensões Taxonómicas dos Activos de Conhecimento

Tácito	Articulável
Não ensinável	Ensinável
Não articulado	Articulado
Complexo	Simple
Um elemento de um sistema	Independente
Não observável em uso	Observável em uso

Fonte: Winter (1987).

O primeiro item do continuum vai de um **conhecimento que é altamente tácito a um conhecimento que é completamente articulável**. As habilidades individuais são altamente tácitas e pode suceder que a pessoa detentora desse conhecimento não consiga explicá-lo ou transferi-lo.

Uma primeira subdimensão do continuum Tácito / Articulável é a dimensão ensinável / não ensinável. “O conhecimento tácito pode ser ensinável, apesar de não articulável” (Winter 1987).

Constata-se que uma aprendizagem bem sucedida pressupõe uma pessoa comprometida que pretende aprender e evitar cometer erros.

Uma segunda subdimensão do primeiro continuum é a distinção entre conhecimento articulável que está articulado e conhecimento articulável que não está articulado. Uma falha em articular o que é articulável pode levar a dificuldades relacionadas com processos de transferência maiores que aquelas apresentadas pelo conhecimento tácito, pois o conhecimento não articulado pode ‘mudar de empresa’ ou ‘ser esquecido’ no tempo (Serrano e Fialho 2005).

O segundo maior continuum é a **Observabilidade em Uso**. Relaciona-se com a extensão da exposição do conhecimento subjacente que é necessária para o uso

do conhecimento. A questão central está intimamente associada às oportunidades que a utilização do conhecimento proporciona. A dimensão de **Complexidade / Simplicidade** prende-se com a quantidade de informação requerida para caracterizar o item do conhecimento em questão.

Finalmente, também Grant (1996) apresenta outras características do conhecimento. O autor referido identifica um conjunto de características que devem ser concretizadas para que o conhecimento se traduza em vantagens competitivas para as empresas:

- **Transferibilidade**

Transferibilidade é a capacidade que permite a transferência do conhecimento entre empresas, ou dentro da empresa.

- **Capacidade de Agregação**

Capacidade de Agregação é a capacidade de um receptor para adquirir o conhecimento transferido e para o acrescentar a um conhecimento previamente existente.

- **Apropriabilidade**

A apropriabilidade é a habilidade do proprietário de um recurso para receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso;

- **Especialização na Aquisição de Conhecimento**

A especialização na aquisição de conhecimento relaciona-se com os indivíduos especialistas na aquisição, armazenagem e processamento em áreas concretas do conhecimento.

- **Importância para a Produção**

A importância para a produção significa que o conhecimento deve agregar valor no processo produtivo.

II PARTE – ENQUADRAMENTO ESTATÍSTICO

No sentido de se enquadrar o universo em estudo apresenta-se um conjunto de dados estatísticos associados aos desempregados de longa duração e aos reformados, no contexto nacional, e que reforçam a pertinência do projeto em apreço.

O universo estatístico deve-se distinguir em dois sub-universos presentes no estudo: **os desempregados de longa duração e os reformados**. Os dois sub-universos enunciados apresentam como ponto comum o fato de possuírem qualificações médias e elevadas.

Adicionalmente interessa concetualizar o que se entende por desempregados e por desempregados de longa duração, já que a distinção é pertinente, tomando-se como ponto de partida o conjunto de pressupostos definidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Desempregado

“Indivíduo, com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, se encontrava simultaneamente nas situações seguintes: a) não tinha trabalho remunerado nem qualquer outro; b) estava disponível para trabalhar num trabalho remunerado ou não; c) tinha procurado um trabalho, isto é, tinha feito diligências no período especificado (período de referência ou nas três semanas anteriores) para encontrar um emprego remunerado ou não. Consideram-se como diligências: a) contato com um centro de emprego público ou agências privadas de colocações; b) contato com empregadores; c) contatos pessoais ou com associações sindicais; d) colocação, resposta ou análise de anúncios; e) realização de provas ou entrevistas para selecção; f) procura de terrenos, imóveis ou equipamentos; g) solicitação de licenças ou recursos financeiros para a criação de empresa própria. O critério de disponibilidade para aceitar um emprego é fundamentado no seguinte: a) no desejo de trabalhar; b) na vontade de ter atualmente um emprego remunerado ou uma atividade por conta própria caso consiga obter os recursos necessários; c) na possibilidade de começar a trabalhar no período de referência ou pelo menos nas duas semanas seguintes. Inclui o indivíduo que, embora tendo um emprego, só vai começar a trabalhar em data posterior à do período de referência (nos próximos três meses)”. (metainformação – INE)

Desempregado de Longa Duração

“Trabalhador sem emprego, disponível para o trabalho e à procura de emprego há 12 meses ou mais.” (metainformação – INE)

1. DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO

As estatísticas que se apresentam referem-se a um conjunto de dados evolutivos sobre os desempregados de longa duração em Portugal desde 1995 a 2010.

A análise aos dados permite constatar que o número de desempregados tem vindo a aumentar. Verifica-se, também, que este aumento se tem agravado substancialmente no que respeita aos desempregados de longa duração.

QUADRO N.º 2: População desempregada por duração do desemprego (milhares)

Anos	Total	Menos de 1 ano	1 Ano ou Mais
1995	338,4	180,3	158,1
1996	344,0	175,8	168,2
1997	324,1	160,6	163,5
1998	251,9	137,1	114,8
1999	225,8	132,5	93,3
2000	205,5	115,6	89,9
2001	213,6	124,9	85,4
2002	270,5	167,1	100,7
2003	342,3	211,6	129,3
2004	365,0	194,8	168,9
2005	422,3	208,6	210,8
2006	427,8	205,0	221,1
2007	448,6	226,2	219,5
2008	427,1	211,8	212,7
2009	528,6	280,7	245,8
2010	602,6	273,1	327,1
2011	706,1	331,3	⊥ //

Fonte de Dados: INE - Inquérito ao Emprego; Fonte: PORDATA- Última atualização: 2012-03-06.

⊥ //- Fim de série

O quadro n.º 3, que seguidamente se apresenta, permite aferir que o desemprego tem aumentado globalmente, mas que os grupos etários <25 e 55-64 anos têm conhecido um aumento considerável do desemprego comparativamente com o grupo etário 25-54 anos.

QUADRO N.º 3: População desempregada por grupo etário (milhares)

Anos	Grupos Etários			
	Total	<25	25-54	55-64
1995	337,7	113,6	201,5	22,6
1996	343,1	115,1	200,6	27,4
1997	322,9	104,2	188,5	30,2
1998	251,6	75,3	157,7	18,6
1999	225,1	61,6	145,9	17,6
2000	204,9	58,1	128,2	18,6
2001	212,8	63,6	131,0	18,2
2002	270,0	77,6	170,5	21,9
2003	341,4	89,4	225,7	26,3
2004	363,9	89,2	240,9	33,8
2005	421,5	90,6	291,6	39,3
2006	427,6	88,5	298,5	40,6
2007	447,9	85,9	318,3	43,7
2008	426,6	83,5	298,0	45,1
2009	527,5	93,4	381,2	52,8
2010	600,8	95,4	444,3	61,0
2011	703,2	133,5	494,7	75,0

Fonte de Dados: INE - Inquérito ao Emprego; Fonte: PORDATA- Última atualização: 2012-03-05.

O quadro n.º 4 refere-se ao nº de desempregados por nível de escolaridade e realça o aumento significativo do desemprego nos indivíduos detentores do ensino secundário e pós-secundário e nos indivíduos com formação superior:

QUADRO N.º 4: População desempregada por nível de escolaridade completo (milhares)

Anos	Nível de escolaridade					
	Total	Nenhum	Básico	Secund. e pós secundário	Médio	Superior
1995	338,2	21,4	246,1	49,3	7,4	14,0
1996	343,9	19,4	247,9	52,8	6,7	17,1
1997	324,1	15,3	238,4	51,6	5,5	13,3
1998	251,9	12,8	185,0	38,8	/	15,3
1999	225,9	12,2	162,1	33,8	/	17,8
2000	205,5	8,2	152,8	29,2	/	15,3
2001	213,5	10,4	155,3	30,0	/	17,8
2002	270,5	11,1	196,2	37,2	/	26,0
2003	342,3	13,4	242,0	49,9	/	37,0
2004	365	12,2	262,8	52,1	/	37,9
2005	422,3	14,5	296,6	64,8	/	46,2
2006	427,8	16,5	291,0	71,9	/	48,4
2007	448,6	14,6	305,7	69,1	/	59,3
2008	427,1	14,4	287,4	67,6	/	57,6
2009	528,6	15,8	367,2	90,6	/	55,0
2010	602,6	20,3	403,5	115	/	63,8
2011	706,1	24,6	440,2	149,4	/	91,9

Fonte de Dados: INE - Inquérito ao Emprego; Fonte: PORDATA; Última atualização: 2012-02-20.

2. REFORMADOS

O sub-universo dos reformados circunscreve-se, neste projeto, aos indivíduos activos e com elevadas qualificações que se encontram subaproveitados pelo mercado de trabalho. Neste contexto, importa apresentar um conjunto de dados que se prendem com a idade da reforma, e com os respetivos custos para o Estado, e que, como se pode constatar a partir da análise do quadro nº 5, o total de pensionistas da Segurança Social e da Caixa Geral de Aposentações tem aumentado permanentemente desde 2000.

QUADRO N.º 5: Pensionistas da Segurança Social e da Caixa Geral de Aposentações (percentagem da população activa)

Anos	Pensionistas		
	Total	Segurança Social	Caixa Geral de Aposentações
1995	57,4	49,7	7,7
1996	57,9	49,9	8,0
1997	57,9	49,7	8,2
1998	55,7	47,7	8,0
1999	55,7	47,5	8,1
2000	55,6	47,5	8,2
2001	55,7	47,5	8,2
2002	55,8	47,4	8,3
2003	56,2	47,5	8,7
2004	57,2	48,3	9,0
2005	57,8	48,6	9,1
2006	58,4	49,0	9,4
2007	59,0	49,5	9,5
2008	59,9	50,1	9,8
2009	61,3	51,2	10,1
2010	-	51,9	-
2011	63,8	53,1	10,7

Fonte de Dados: INE-CGA/MFAP-IGFSS/MTSS (CNP/MTSS (a partir de 1999); Fonte: PORDATA - Última atualização: 2012-04-20.

A partir da análise do quadro nº 6 verifica-se que a idade média de reforma se mantém razoavelmente estabilizada, já que entre 1995 e 2011 verificou-se apenas um aumento de 1,5% na idade média da reforma, que em 2010 atingiu o seu valor máximo e em 2011 diminuiu em 0,2%.

QUADRO N.º 6: Caixa Geral de Aposentações: média de idades dos aposentados / reformados à data da aposentação

Anos	Idade Média de Reforma
1995	58,4
1996	59,0
1997	59,6
1998	59,1
1999	59,5
2000	58,8
2001	59,0
2002	58,2
2003	58,2
2004	58,7
2005	59,4
2006	59,2
2007	59,5
2008	59,7
2009	59,6
2010	60,1
2011	59,9

Fonte de Dados: CGA/MFAP; Fonte: PORDATA - Última atualização: 2011-04-27.

O quadro seguinte comprova o forte aumento das despesas do Estado, decorrentes, em parte, deste processo de aumento do nº de reformados.

QUADRO N.º 7: Caixa Geral de Aposentações: receitas e despesas (em % do PIB)

Anos	Receitas - Quotas	Receitas - Estado	Despesa CGA
1995	1,1	1,3	2,4
1996	1,1	1,5	2,6
1997	1,1	1,5	2,6
1998	1,1	1,6	2,6
1999	1,1	1,5	2,6
2000	1,1	1,6	2,7
2001	1,2	1,5	2,8
2002	1,2	1,7	2,9
2003	1,3	1,8	3,3
2004	1,3	2,1	3,4
2005	1,3	2,1	3,6
2006	1,3	1,9	3,7
2007	1,4	1,9	3,7
2008	1,3	2,0	3,9
2009	1,7	2,1	4,3
2010	3,4	3,7	7,5
2011	3,3	4,2	8,0

Fonte de Dados: CGA/MFAP; INE-BP - Contas Nacionais Anuais (Base 2006); Fonte: PORDATA - Última atualização: 2014-04-17.

III PARTE – METODOLOGIA DO ESTUDO E ATIVIDADES

O estudo definiu como função criar um referencial teórico-metodológico suscetível de facilitar a transferência efetiva de conhecimento explícito e tácito de reformados e desempregados de longa duração para os profissionais das empresas e para as próprias empresas, devolvendo à economia e à sociedade conhecimentos detidos por aquelas pessoas.

Nesse sentido, o estudo definiu uma metodologia geral e uma série de técnicas que permitissem criar o referencial mencionado. Assim, utilizou-se uma metodologia que seguiu três dimensões articuladas e teve os seguintes passos: (a) identificar o conhecimento; (b) aceder a pessoas detentoras do conhecimento; (c) integrar o conhecimento em projetos; (d) conjugar ideias e iniciativas; (e) retransmitir o conhecimento; (f) potenciar e aplicar o conhecimento.

FIGURA N.º 1: Metodologia Geral



Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Inicialmente privilegiou-se a análise ao nível do foro pessoal, através da identificação e acumulação de conhecimento. À medida que o projeto evoluiu no tempo, deu-se a transferência de conhecimento, revertendo o saber identificado e acumulado, para a sociedade, para as empresas e para a economia em geral.

Assim, numa primeira fase, foi necessário determinar o conhecimento disponível no que respeita ao objeto de estudo, isto é, aos reformados e desempregados de longa duração com elevadas qualificações. Ainda nesta fase inclui-se o acesso a esse conhecimento, tornando possível a sua identificação. Por outras palavras, tratava-se de identificar o conhecimento tácito que as pessoas possuíam.

Na segunda fase evoluiu-se para o acesso a esse conhecimento através de projetos integradores que permitissem a sua aplicação em áreas específicas a determinar.

Finalmente, o projeto entrou numa fase de reaplicação do conhecimento identificado na economia e nas empresas, isto é, revertê-lo novamente para a sociedade.

Vejamos cada uma destas fases em particular e as atividades.

1. SENTIR E ACEDER

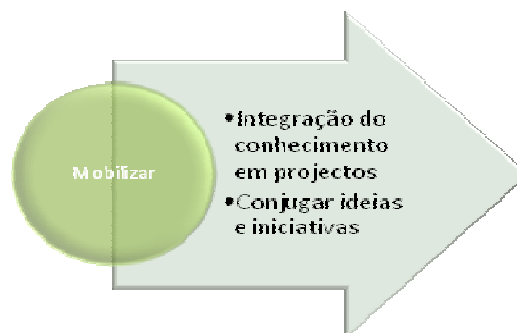
Nesta primeira fase, procurou-se essencialmente a obtenção do conhecimento detido pelas pessoas em situação de reforma e de desemprego de longa duração. O principal problema a ultrapassar consistiu no fato de este conhecimento ser tácito e disperso, o que o torna extremamente difícil de identificar e aceder.



Para contornar o problema, a estratégia a seguir consistiu na criação de projetos específicos / temáticos visando 'atrair' o conhecimento e servindo de pólo dinamizador quer para aplicação futura em determinados setores de atividade quer em regiões. Com recurso a ações comunicacionais foram divulgadas cinco temáticas de projetos para atração das pessoas e, assim, mobilizar os conhecimentos necessários.

2. MOBILIZAR

Após a identificação do conhecimento, o passo seguinte no sentido da operacionalização consistiu na mobilização, isto é, na estruturação de um conjunto de ações que permitissem a posterior aplicação do conhecimento em situações práticas da vida real das pessoas e das empresas.

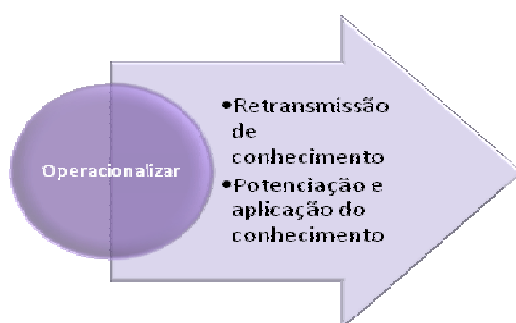


Em termos mais concretos, as referidas ações passaram por iniciativas que permitissem a transformação do conhecimento em ideias, inovações ou processos a aplicar em negócios ou outras atividades económicas.

Este passo articulou-se estreitamente com a fase anterior, uma vez que os projetos específicos / temáticos tiveram um papel fundamental nesta transformação.

3. OPERACIONALIZAR

Após a articulação do conhecimento em torno dos projetos ficou disponível um conjunto de ensinamentos, saberes e procedimentos fundamentais para chegarem às empresas e às pessoas.



Nesta fase, que se designou por operacionalização, foram definidos diversos mecanismos para a concretização desta transferência, designadamente um programa de *mentoring* em que os mentores (reformados e desempregados de longa duração) assistiram aos mentorandos (profissionais nas empresas), seja no seu local de trabalho seja através dos meios disponibilizados por Internet.

Para a identificação e disseminação de boas práticas foram criados mecanismos para apoiar situações específicas.

Em terceiro lugar, um dos recursos fundamentais a mobilizar consistiu na base de conhecimentos e, eventualmente, em redes de contatos dos reformados e dos desempregados de longa duração canalizadas para o desenvolvimento dos projetos nas empresas.

4. INSTRUMENTO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

No âmbito da metodologia proposta para levar a efeito um processo de transferência de conhecimento dos mentores para os mentorandos tornou-se necessário construir um instrumento de transferência de conhecimento que tivesse a capacidade de funcionar ativamente em cada momento do desenvolvimento dos projetos.

Inicialmente foi concebido um instrumento designado por Ficha de Transferência Efetiva de Conhecimento que incluía informações sobre: objetivos; síntese curricular do mentor; *deliverables*; áreas de perícia necessárias; ações a desenvolver; lições aprendidas. A ficha pretendia ser o guião do desenvolvimento do projeto e a sua estrutura era a seguinte (ver Anexo 1: Ficha de Transferência de Conhecimento - inicial):

- **Secção 1: Objetivos (áreas temáticas)**

Desenvolvimento de competências empreendedoras na organização.

Desenvolvimento de competências exportadoras na organização.

Desenvolvimento de competências de fomento da inovação na organização.

Desenvolvimento de competências de desenvolvimento de estratégias de cooperação na organização.

Desenvolvimento de competências ao nível da gestão dos canais de distribuição na organização.

Criação de mecanismos de transferência de conhecimento dentro de uma organização.

- **Secção 2: Síntese curricular do mentor**

Principais cargos e competências exercidas.

- **Secção 3: *Deliverables***

Descrição dos objetivos específicos.

Estado atual do deliverable.

Necessidades de conclusão do deliverable.

- **Secção 4: Áreas de perícia**

Tecnologia.

Processos.

Conhecimento.

Documentos de suporte.

Apoio administrativo.

- **Secção 5: Lista de ações**

Descrição da ação.

Intervenientes da ação.

Local de realização da ação.

Listagem de necessidades.

- **Secção 6: Lições aprendidas**

Acerca dos objetivos do programa.

Acerca das práticas na empresa.

Acerca da performance da empresa.

A Ficha foi testada na Empresa «C» e revelou-se pertinente no essencial das informações que pretendia reunir. Efetivamente, as Secções respeitantes a Objetivos (áreas temáticas), Síntese curricular do mentor, Áreas de perícia necessárias, Lições aprendidas, mostraram-se completamente adequadas às intenções de elaboração da Ficha.

Porém, decidiu-se realizar alguns ajustamentos, designadamente a introdução de uma Secção meramente informativa da periodização das Reuniões de Progressão e, principalmente, a transformação das Secções 'Deliverables' e 'Lista de Ações' nas Secções 'Caracterização dos Projetos da Empresa' e 'Concretização do Projeto'.

A Secção 'Caracterização dos Projetos da Empresa' sofreu profundas alterações no sentido de se pormenorizar a intervenção numa lógica de 'caracterização em progresso', isto é, munir a Ficha de capacidade de acompanhamento a passo e passo dos processos e resultados alcançados segundo uma lógica de *mentoring*, já que o processo de *mentoring* se prefigurou como um elemento crucial da metodologia escolhida para a transferência efetiva de conhecimento do mentor para o mentorando. Quanto à Secção 'Concretização do Projeto', além de registar o avanço temporal, é sobretudo dedicada à avaliação dos resultados obtidos e a identificação de necessidades para a conclusão do projeto pós experiência-piloto.

Assim, a estrutura final da Ficha de Transferência Efetiva de Conhecimento apresenta-se do seguinte modo (ver Anexo 2: Ficha de Transferência de Conhecimento - final):

- **Secção 1: Objetivos**

Desenvolvimento de competências empreendedoras na organização.

Desenvolvimento de competências exportadoras na organização.

Desenvolvimento de competências de fomento da inovação na organização.

Desenvolvimento de competências de desenvolvimento de estratégias de cooperação na organização.

Desenvolvimento de competências ao nível da gestão dos canais de distribuição na organização.

Criação de mecanismos de transferência de conhecimento dentro de uma organização.

- **Secção 2: Síntese curricular do mentor**

Principais cargos e competências exercidas.

- **Secção 3: Caracterização do/s projeto/s da empresa:**

Enquadramento e caracterização do projeto.

Local de Realização do projeto.

Período de realização do projeto.

Intervenientes no projeto.

Missão.

Foco.

Identificação do objetivo geral a alcançar.

Objetivos específicos visando o resultado final.

Iniciativas.

Entradas (inputs).

Atividades de produção (curto, médio e longo prazo).

Saídas e identificação do resultado final a obter.

Impactos e repercussões.

Lista de informações necessárias à realização do projeto.

Progressão efetiva do projeto.

- **Secção 4: Áreas de perícia (áreas relevantes para transferência de conhecimento)**

Tecnologia.

Processos.

Conhecimento.

Documentos de suporte.

Apoio administrativo.

- **Secção 5: Reuniões de progressão (periodização)**

Periodização de realização das reuniões de coordenação e das reuniões de transferência efetiva de conhecimento (presenciais e à distância).

- **Secção 6: Concretização do projeto**

Progressão efetiva do projeto.

Avaliação dos resultados obtidos.

Necessidades para a conclusão do projeto.

- **Secção 7: Conclusões do processo e aprendizagem obtidas com o projeto**

Acerca dos objetivos do programa.

Acerca das práticas na empresa.

Acerca da performance da empresa.

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Ao longo do estudo produziram-se dois Relatórios de Progresso e um Relatório Final, tendo sido desenvolvidas para o efeito as seguintes atividades:

1ª FASE: SENTIR E ACEDER

- **Configuração geral do estudo**

Afinação das ideias de projeto e macro-visão dos gestores do projeto e da equipa de investigação.

- **Configuração do Portal de divulgação do estudo**

Definição das linhas gerais para a criação do Portal para efeitos de divulgação do estudo.

- **Configuração do Fórum**

Definição das linhas gerais para a criação de Fórum para captação de potenciais candidatos a participar no projeto.

- **Captação de participantes e empresas**

Envolvimento da AEP e da PERFIL na divulgação do Portal e do Fórum e na captação de participantes e empresas.

- **Planificação das atividades**

Afinação do cronograma e planificação das atividades de desenvolvimento do estudo.

- **Análise bibliográfica**

Revisão de literatura para elaboração do referencial de enquadramento do estudo.

- **Fórum**

Preparação e elaboração técnica do Fórum

- **Formulário de candidatura**

Preparação e elaboração do formulário de candidatura.

- **Questões temáticas**

Preparação e elaboração de questões por temas.

- **Conteúdos para o Portal e o Fórum**

Preparação e elaboração dos conteúdos a integrar os suportes informáticos de divulgação do projeto e que constituem linhas fundamentais de orientação para o desenvolvimento do estudo (ver Anexo 3: Conteúdos do Portal).

- **Divulgação do Portal**

Divulgação do Portal nos sítios da AEP e da PERFIL.

- **Finalização do referencial do estudo**

Elaboração final do referencial de enquadramento do estudo.

- **Identificação de mentores e seus conhecimentos**

Aferição de conhecimentos dos mentores mediante CV e reunião presencial.

- **Identificação de empresas**

Definição de três empresas participantes englobando seis temas.

2ª FASE: MOBILIZAR

- **Conceção de projetos**

Projetos concebidos pelas empresas em ligação aos mentores e aos temas escolhidos pelas empresas.

- **Geração de ideias inovadoras**

A conceção envolveu o debate de ideias inovadoras entre os mentores e os mentorandos.

- **Projetos-piloto**

Aprofundamento dos projetos concebidos e temas a desenvolver.

3ª FASE: OPERACIONALIZAR

- **Ficha de transferência de conhecimento**

Elaboração de uma ficha de transferência de conhecimento que acrescenta conteúdos à medida do desenrolar dos projetos, testagem da ficha (na Empresa «C») e afinação da ficha definitiva.

- **Desenvolvimento de processos**

Definição de processos e das modalidades de envolvimento dos participantes.

- **Programa de *Mentoring***

Alinhamento e desenvolvimento segundo a filosofia de um programa de *mentoring*.

- **Manual de disseminação de boas práticas.**

Elaboração de um referencial metodológico com capacidade de identificar e disseminar boas práticas no âmbito de um programa de *mentoring*.

- **Finalização de dados estatísticos.**

Introduzir os últimos dados disponíveis de caracterização dos reformados e desempregados de longa duração.

- **Seminário**

Realização de Seminário, em Lisboa, para divulgação dos resultados obtidos de transferência de conhecimento com a utilização de um programa de *mentoring* e obtenção de novos contributos.

- **Apresentação e debate do Relatório Final**

Conclusão, apresentação e debate do Relatório Final entre a equipa técnica, a AEP (entidade promotora) e a PERFIL (entidade consultora).

IV PARTE – PROJETOS PILOTO EXPERIENCIAIS

Os projetos-piloto a desenvolver nas empresas numa ótica experiencial – e foram três empresas abrangidas com duas temáticas a tratar em cada – poderiam fundamentar-se em cinco temáticas definidas pelo estudo:

Cooperação

Esta temática tem como especificidade a identificação dos principais meandros inerentes à cooperação entre empresas. Com recurso ao conhecimento dos participantes pretendia-se identificar formas de ultrapassar as barreiras à cooperação entre empresas e identificar boas práticas e conselhos que não estão inscritos nos manuais, porque mesmo no caso em que existe alguma teoria verifica-se que a mesma não se encontra adequada à cultura nacional. Assim, importa contribuir com um melhor conhecimento nesta área de modo a otimizar as capacidades empresariais.

Distribuição

Esta temática tem como especificidade a identificação dos principais meandros inerentes às práticas da distribuição moderna. Dado que se trata de um campo pleno de especificidades, o cruzamento de experiências e o levantamento das formas mais indicadas de abordagem ao mercado, revelam-se essenciais para a competitividade das PME. Assim, recorrendo ao conhecimento dos participantes pretendia-se identificar boas práticas e conselhos que não estão inscritos nos manuais, designadamente os relacionados com processos logísticos, relacionais e negociais da distribuição moderna, que podem englobar desde a saída do produto da linha de produção até aos consumidores finais, incluindo grossistas, retalhistas, importadores ou outros agentes.

Empreendedorismo

Esta temática tem como especificidade a identificação dos principais meandros inerentes ao empreendedorismo, sobretudo no campo de fomento da iniciativa intra e inter empresas. Ao mesmo tempo, pretendia-se identificar as áreas com maior impacto no desenvolvimento de iniciativas e culturas empreendedoras nas empresas e organização nacionais. Com recurso ao conhecimento dos participantes pretendia-se identificar boas práticas e conselhos que não estão inscritos nos manuais, designadamente os relacionados com a geração de riqueza e a transformação de conhecimentos e bens em novas atividades ou novos produtos que se diferenciem pela criação de algo diferente e com valor, gerando novos métodos com o seu próprio conhecimento.

Exportação

Esta temática tem como especificidade a identificação dos principais meandros inerentes ao processo de exportação. Com recurso ao conhecimento dos participantes pretendia-se identificar boas práticas e conselhos que não estão inscritos nos manuais, designadamente os relacionados com os aspectos burocráticos inerentes à própria exportação e às transações financeiras, o conhecimento dos mercados de destino, a identificação de oportunidades e ainda os recursos e competências organizacionais inerentes a um processo de exportação.

Inovação

Esta temática tem como especificidade a identificação dos principais meandros inerentes ao processo de inovação. Com recurso ao conhecimento dos participantes pretendia-se identificar boas práticas e conselhos que não estão inscritos nos manuais, designadamente os relacionados com ganhos de eficiência em processos de conceção, desenvolvimento e gestão, sejam de natureza produtiva, administrativa ou financeira, que resultem na comercialização de novos (ou melhorados) produtos ou serviços.

1. EMPRESA «A»

A Empresa «A» (ver Anexo 4: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «A») selecionou objetivos de “desenvolvimento de competências de fomento da inovação na empresa” e de “desenvolvimento de competências de estratégias de cooperação na empresa”, embora estes objetivos também se enquadrem num pano de fundo de “desenvolvimento de competências empreendedoras”. As duas temáticas foram tratadas de forma integrada e consubstanciadas numa única ficha.

1.1. Caracterização do Projeto da Empresa

1.1.1. Enquadramento e Caracterização do Projeto

A Empresa «A» é uma empresa de serviços nas áreas de consultoria económica, financeira, fiscal, auditoria e contabilidade.

O projeto inseriu-se nas áreas temáticas da cooperação e da inovação. Essencialmente, interessava identificar alternativas de cooperação e modernização do funcionamento da empresa nas valências de inovação e empreendedorismo.

A empresa possui relações de cooperação com empresas congéneres em Arquipélago da Madeira, Brasil, Cabo Verde Espanha e Polónia, em termos de parceria sobretudo para o exercício de atividades fora do país (excluindo Madeira), mas é uma parceria ‘informal’ no sentido em que não existe reconhecimento e acreditação técnica da Gestante. Adicionalmente existem custos elevados devido à dificuldade evidenciada.

Por outro lado, a empresa pretendia inovar no domínio da liderança e gestão de equipas. Em consequência, o projeto centrou-se na questão da cooperação / parcerias com empresas estrangeiras, numa perspetiva de natureza mais técnica em termos de competências a exercer, as quais pressupõem uma dinâmica de empreendedorismo, e na inovação em processo de trabalho, designadamente liderança e gestão, numa vertente de competências de natureza mais tácita.

1.1.2. Local de Realização do Projeto

O projeto e suas temáticas ocorreu na Av. da Liberdade, 144 – 7º Lisboa.

1.1.3. Período de Realização do Projeto

O projeto decorreu entre Setembro e Dezembro de 2012.

1.1.4. Intervenientes no Projeto

Intervieram pela empresa Ricardo Manuel Lopes Brito e ou Pedro Miguel Lopes Brito e o mentor Manuel Mesquita Lemos.

1.1.5. Missão

A missão propunha-se articular um ‘programa de desenvolvimento’ com um ‘programa de inovação’ apoiando a identificação de estratégias que contribuíssem para que os técnicos da empresa sejam reconhecidos nas atividades desenvolvidas em outros países e de introdução de uma liderança orientada para a expansão num quadro de modernidade gestonária e empreendedora de trabalho em equipa.

1.1.6. Foco

O Foco da intervenção centrou-se na situação-problema dos processos cruciais para o desenvolvimento das parcerias internacionais e associa formas de gestão moderna e empreendedora como recursos disponíveis para alavancar a qualidade das parcerias.

1.1.7. Identificação do Objetivo Geral a Alcançar

Identificar formas e procedimentos de adaptação expansiva para o exterior sob a forma de parcerias e/ou outras julgadas convenientes com vista à consolidação do processo de internacionalização da sociedade num quadro de modernidade e empreendedorismo, bem como munir os Quadros da empresa de processos de liderança e gestão de equipas modernos e empreendedores.

1.1.8. Objetivos Específicos Visando o Resultado Final

(a) Identificação de estratégias a desenvolver com vista à realização de parcerias consistentes que permitam reconhecimento técnico das atividades.

(b) Identificação de estratégias de liderança e gestão moderna e empreendedora no âmbito das atividades técnicas desenvolvidas.

1.1.9. Iniciativas

(a) Pesquisa de instituições, organismos e empresas suscetíveis de corresponder a parcerias e ou criação de empresas fora do território nacional com possibilidades de formalização, quer ao nível de novas empresas quer ao nível de equiparação de conhecimentos técnicos.

(b) Modelo de liderança para experiência-piloto num quadro de gestão participativa em equipas de trabalho.

1.1.10. Entradas (inputs)

Basicamente as entradas correspondem a conhecimentos a transferir com base em orientações de cooperação / negociação internacional e liderança e gestão de equipas e no médio prazo à elaboração de uma Brochura de divulgação da empresa no que respeita aos seus anseios de cooperação internacional.

1.1.11. Atividades de Produção (curto, médio e longo prazo)

(a) Pesquisa para listar instituições, organismos e empresas para corresponder a cooperação mediante parcerias de diversa natureza.

(b) Pesquisa de terreno e contatos diretos com entidades internacionais.

(c) Difundir na empresa a ideia de liderança e grupos de gestão de alto nível.

(d) Realizar experiência-piloto no âmbito da empresa.

(e) Transferir as boas práticas para as parcerias internacionais existentes e outras modalidades de cooperação a criar.

1.1.12. Saídas e Identificação do Resultado Final a Obter

(a) Orientações para a realização de parcerias no exterior do país, tendo em atenção as dificuldades sentidas e relatadas em pontos anteriores e, se possível, criação e definição de indicadores fiáveis de controlo.

(b) Apresentação de um modelo global que permita o desenvolvimento de uma gestão participativa em equipas de trabalho.

1.1.13. Impactos e Repercussões

Os impactos e repercussões de um projeto desta natureza só podem dar resultados efectivamente consistentes no médio/longo prazo. Recomenda-se que, no médio prazo, se concretizem as seguintes medições: *Impactos e repercussões intermediárias*: **(a)** processos de adaptação e transformação de parcerias com sucesso (nº) e **(b)** alavancagem do negócio (%); *Impactos e repercussões finais*: **(a)** negócios que aumentaram a facturação (nº) e **(b)** postos de trabalho criados (nº).

1.1.14. Informações Necessárias à Realização do Projeto

Informação qualitativa sobre parcerias e filosofia de gestão e procedimentos.

1.2. Áreas de Perícia

Áreas relevantes para transferência de conhecimento:

1.2.1. Tecnologia

(a) Processos de cooperação / negociação internacional: Identificação de parcerias internacionais em novos moldes jurídicos de reconhecimento técnico local.

- Informações complementares: Pesquisa preliminar de regras jurídicas em cada país com parceiros interessados em constituir parcerias ou novas entidades económicas.

(b) Metodologias de liderança e gestão de equipas: Identificação dos processos de grupos mais adequados ao desenvolvimento das atividades nacionais e internacionais.

- Informações complementares: Liderança centrada no grupo e em objetivos. Expansão ao exterior numa perspetiva de contributo às parcerias / empresas a criar.

1.2.2. Processos

(a) Internacionalização: Processos de reconhecimento técnico no exercício das atividades num quadro de internacionalização com equivalências de competências ou especializações complementares para o efeito.

- Informações complementares: Contatos com Embaixadas, Câmaras de Comércio e Serviços, Associações Profissionais acreditadas, Instituições de Investimento, Empresas.

(b) Cooperação e empreendedorismo: Definição de procedimentos internos para fomentar a cooperação e o empreendedorismo.

- Informações complementares: Considerar a necessidade de criação de uma cultura empreendedora num quadro de cooperação e baseada em liderança participativa.

(c) Processos criativos em grupo e individuais: Identificação e promoção de processos em grupo e individuais para aumentar a criatividade e melhorar inclusão nas parcerias.

- Informações complementares: Desenvolvimento gradual de processos.

1.2.3. Conhecimento

(a) Fatores promotores de internacionalização: Identificação de entidades públicas e privadas que possam facilitar o processo de internacionalização.

- Informações complementares: Contatos com Embaixadas, Câmaras de Comércio e Serviços, Associações Profissionais acreditadas, Instituições de Investimento, Empresas.

(b) Fatores promotores de inovação e criatividade: Identificação de características individuais e em grupo para os processos criativos, relevando também a identificação de interesses individuais.

- Informações complementares: Desenvolvimento gradual de processos.

1.2.4. Documentos de Suporte

(a) Brochura de apresentação da sociedade: Uma brochura técnica de apresentação da empresa (não enquadrada no âmbito deste projeto).

- Informações complementares: Pesquisa externa da empresa.

1.2.5. Apoio Administrativo

(a) Assessoria técnico-administrativa: Apoiar contatos com entidades nos âmbitos definidos e que poderão ajudar a criar novas atividades a inserir nos produtos da empresa e apoiar atividades de experiência-piloto de gestão de equipas de trabalho.

- Informações complementares: Não se aplica.

1.2.6. Reuniões de Progressão

(a) Reuniões de transferência de conhecimento; quinzenal com a duração de uma hora.

(b) Reuniões de coordenação do projeto; mensal com a duração de uma hora.

1.3. Concretização do Projeto

O projeto teve a seguinte evolução: Início: 2012.09.17; Avaliação Intermédia: 2012.11.19; Conclusão: 2012.12.14.

1.3.1. Avaliação de Resultados Obtidos

Objetivo (a): Foi dado um contributo para o reforço das atividades de cooperação internacional identificadas com a cooperação e o empreendedorismo. Esmiuçou-se novas oportunidades de parcerias em moldes diferentes, designadamente através da cooperação internacional com organismos e empresas suscetíveis de ampliar as parcerias, criar novas empresas locais com capital nacional e estrangeiro e credenciar os técnicos com equivalências de competências ou especializações complementares para o efeito.

Objetivo (b): Foram introduzidas novas variáveis para a gestão participativa em grupos de trabalho, designadamente características e processos a desenvolver em experiências-piloto. O empreendedorismo / iniciativa individual foi reforçado e estabeleceram-se bases significativas para a inovação em matéria de competências sociais.

1.3.2. Necessidades para a Conclusão do Projeto

Objetivo (a): O objetivo circunscreveu-se aos princípios e meios a mobilizar para as parcerias e ou a criação de novas empresas devido à impossibilidade de nos últimos meses do ano o responsável da empresa tratar dessas matérias em território internacional. É necessário aprofundar no terreno os conhecimentos compilados.

Objetivo (b): A experiência-piloto necessita de se desenvolver a curto e médio prazo porque quer a liderança quer o comportamento em grupos participativos exige mudanças culturais importantes, bem como a extensão de novos métodos de liderança e gestão de equipas às eventuais parcerias internacionais como modo de acrescentar valor aos serviços prestados.

1.4. Conclusões do Processo e Aprendizagens Obtidas

1.4.1. Acerca dos Objetivos do Programa

(a) Foi reforçada a necessidade imperativa de expansão da empresa para negócios internacionais e a convicção de que pode acrescentar valores aos

parceiros e vice-versa. Recomendou-se o desenvolvimento de contatos com entidades, organismos e empresas de natureza internacional para a concretização crescente de parcerias e ou criação de empresa com reconhecimento nacional e credenciação de competências.

(b) Pressupõe-se uma melhoria da gestão participativa por objetivos nas equipas de trabalho, com base num maior envolvimento das pessoas. Recomendou-se acréscimo de novas variáveis de gestão à medida que as equipas se desenvolverem.

1.4.2. Acerca das Práticas na Empresa

A desenvolver no curto e médio prazo. Recomendou-se o aprofundamento do trabalho em equipa para uma mudança cultural duradoura numa ótica inovadora e empreendedora.

1.4.3. Acerca da Performance da Empresa

Resultados a médio prazo no que respeita a performances e desde que respeitando o desenvolvimento de novas práticas de liderança e gestão participativa.

2. EMPRESA «B»

A Empresa «B» (ver Anexo 5: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «B») selecionou objetivos de “desenvolvimento de competências empreendedoras na empresa” e de “desenvolvimento de competências de fomento da inovação na empresa”. As duas temáticas foram tratadas de forma integrada e consubstanciadas numa única ficha.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO DA EMPRESA

2.1.1. Enquadramento e Caracterização do Projeto

A principal atividade da empresa «B» consiste na criação de trabalhos de olaria, no âmbito do estilo tradicional da região, o Alentejo. Nesta região existem numerosas olarias que fabricam este tipo de peças. A empresa é uma dessas olarias, detida pelos mais novos oleiros da terra. Originalmente as peças de olaria eram de utilização diária das populações, necessárias para a culinária e alimentação. Atualmente a principal utilização é de natureza decorativa, com algumas exceções de utilização prática. Portanto, o mercado é bastante mais reduzido na atualidade. A empresa apresenta alguma decoração nas peças de olaria de cariz mais moderno. Apesar de funcionar há muitos anos, a empresa continua a ser uma ‘empresa familiar’, e não apresenta uma gerência profissional e especializada, o que tem causado um passivo demasiado elevado, apesar das encomendas contínuas. Esta é outra das fragilidades que a empresa apresenta.

De modo a dinamizar a empresa e a colocá-la numa situação financeiramente saudável, é importante criar uma gestão de alta qualidade. Mas dada a contínua perda de mercado da olaria tradicional, será igualmente importante criar um novo mercado, mais jovem e atual, através de algum tipo de inovação que diferencie a empresa das restantes olarias.

2.1.2. Local de Realização do Projeto

O projeto realizou-se na sede da empresa, em São Pedro do Corval, na região do Alentejo.

2.1.3. Período de Realização do Projeto

O projeto decorreu entre Setembro a Dezembro de 2012.

2.1.4. Intervenientes no Projeto

Intervieram no projeto um administrador da empresa e um mentor desempregado tendo a equipa do estudo acompanhado o seu desenrolar.

2.1.5. Missão

A missão deste projeto consiste em desenvolver um conjunto de estratégias potenciadoras de acções empreendedoras e inovadoras que contribuam para uma capitalização da empresa, permitindo que esta continue a laborar.

2.1.6. Foco

O foco da intervenção centra-se na situação-problema de desenvolver parcerias que permitam encontrar soluções financeiras para a empresa.

2.1.7. Identificação do Objetivo Geral a Alcançar

Como objetivos principais para este projeto destacam-se:

- (a)** Aprofundamento da cultura empreendedora dentro da organização.
- (b)** Realce do cunho empreendedor das iniciativas desenvolvidas pela empresa.

2.1.8. Objetivos Específicos Visando o Resultado Final

- (a)** Criação de alternativas de financiamento que permitam à empresa continuar a laborar, fazendo face às despesas correntes e ainda ao passivo acumulado.
- (b)** Em simultâneo, ou em alternativa, estudo de criação de negócio parceiro, que permita aumentar o encaixe financeiro da empresa, aproveitando ao máximo o património imobiliário e de conhecimento que a olaria construiu e detém ao longo da sua existência.

Como resultado principal desejado relativamente ao objetivo **(a)** pretende-se assegurar a subsistência da empresa, introduzindo inovações, quer a nível dos serviços, quer ao nível do seu funcionamento e ou dos produtos e serviços oferecidos.

Ao nível do objetivo **(b)** pretende-se criação de negócio parceiro, que permita aumentar o encaixe financeiro da olaria, aproveitando ao máximo o património imobiliário e de conhecimento que a olaria construiu e detém ao longo da sua quase centenária existência.

A concretização dos resultados pretendidos de:

- Efetivação de contatos com escolas e espaços artísticos que permitam a entrada de conhecimentos inovadores a nível da produção da olaria, bem como a atração de novos públicos.
- Exploração de um modelo de escola de formação adaptado às necessidades atuais e baseadas nos saberes da empresa.

2.1.9. Iniciativas

(a) Reuniões da equipa para identificação do diagnóstico.

(b) Reuniões com *stakeholders* para encontrar parcerias.

(c) Reuniões de identificação de soluções financeiras.

2.1.10. Entradas (inputs)

(a) Identificar de linhas de financiamento.

(b) Encontrar soluções de contabilidade.

(c) Encontrar parceiros interessados no negócio de formação em olaria.

2.1.11. Atividades de Produção (curto, médio e longo prazo)

(a) Atividades de produção necessárias para o processo de gestão e administração do programa, transformando as 'entradas' em 'saídas'.

(b) Tornar a empresa sustentável mediante novos investimentos/financiamentos.

(c) Concretizar o projeto da escola de oleiros.

2.1.12. Saídas e Identificação do Resultado Final a Obter

Apresentação de uma proposta global que contribua para assegurar a subsistência da empresa introduzindo inovações, quer ao nível da formação e parcerias artísticas, de novos serviços a prestar ao público, dos produtos e serviços oferecidos ou do funcionamento da empresa.

2.1.13. Impactos e Repercussões

Os impactos e repercussões de um projeto desta natureza só podem dar resultados efetivamente consistentes no médio prazo. Recomenda-se que, no médio prazo, se concretizem as seguintes medições: *Impactos e repercussões intermediárias*: **(a)** Identificar a performance da empresa e **(b)** Verificar a evolução do seu passivo; *Impactos e repercussões finais*: **(a)** acompanhar a execução do projeto da escola de olaria.

2.1.14. Informações Necessárias à Realização do Projeto

(a) Atividades a serem realizadas no âmbito do empreendedorismo e da criatividade ao nível da gestão.

(b) Entidades que possam ser envolvidas e que tenham impacto ao nível da atividade empreendedora.

2.2. Áreas de Perícia

Áreas relevantes para transferência de conhecimento:

2.2.1. Tecnologia

(a) Informação sobre novas técnicas de olaria.

(b) Identificar novas técnicas de pintura e elaboração manual de peças criativas.

2.2.2. Processos

(a) Processos criativos individuais e grupais.

(b) Identificação e promoção de processos grupais promotores de criatividade.

2.2.3. Conhecimento

(a) Identificar cursos de formação ou de empreendedorismo indicados para jovens empresários.

(b) Promover reuniões com pessoas que tenham frequentado formação nestas áreas de modo a promover transferência de conhecimento.

2.2.4. Documentos de Suporte

(a) Listagem de entidades de financiamento.

(b) Pesquisa sobre as principais entidades que podem financiar uma escola de oleiros ligada à olaria.

2.2.5. Apoio Administrativo

(a) Assessoria técnico-administrativa: Apoiar contatos com entidades nos âmbitos definidos e que poderão ajudar a criar novas atividades a inserir nos produtos da empresa e apoiar atividades de experiência-piloto de gestão de equipas de trabalho.

2.2.6. Reuniões de Progressão

(a) Reuniões de transferência de conhecimento; quinzenal com a duração de uma hora.

(b) Reuniões de coordenação do projeto; mensal com a duração de uma hora.

2.3. Concretização do Projeto

O projeto teve a seguinte evolução: Início: 2012.09.17; Avaliação Intermédia: 2012.11.19; Conclusão: 2012.12.14.

2.3.1. Avaliação de Resultados Obtidos

Ao nível da 'produção da olaria', capaz de atrair novos públicos, realça-se a possibilidade real de parceria com a Escola Artística António Arroio, a qual fornece um curso de Produção Artística de Cerâmica. Os alunos frequentam uma unidade chamada 'Formação em Contexto de Trabalho' que necessita de empresas cooperantes e a escola dispõe-se a parcerias desta natureza. Esta parceria tem forte probabilidade de concretização em formato de estágio.

Por seu lado, a Escola de Artes Vera Santos Silva, na pessoa da artista Vera Silva, destacou a importância de incluir um profissional de Desenho de Projeto, quer para as peças quer para a decoração do espaço, podendo constituir-se como um aspeto crucial para a empresa criar uma diferenciação no mercado. Por outro lado, o espaço da olaria pode evoluir para um espaço diferente e inovador, por exemplo, explorando uma mini cafetaria com decoração de peças da empresa, um espaço jovem e distinto do que existe nas redondezas, conjugando desfrute da arte, interação com oleiros e espaço para atividades de recreio.

No que respeita aos resultados relativos à exploração de um modelo de escola de formação, a diferenciação é crucial, sendo crítico contar com profissionais de qualidade que assegurem boa produção tradicional e produção inovadora.

Os atuais detentores da empresa possuem bons conhecimentos da técnica tradicional, contatos no mercado, capacidade de inovar a nível das peças e uma forma de estar jovem e comunicativa. Deverão potenciar essas capacidades com um modelo de escola inovador e, adicionalmente, renovarem o seu modelo de gestão profissional.

2.3.2. Necessidades para a Conclusão do Projeto

(a) Necessidade de aprofundamento das parcerias artísticas.

(b) Necessidade de encontrar formas de financiamento externo.

2.4. Conclusões do Processo e Aprendizagens Obtidas

2.4.1. Acerca dos Objetivos do Programa

Foi possível concluir que a empresa B se encontra numa situação economicamente muito difícil de sobre endividamento, que inviabiliza qualquer tipo de investimento. Assim só será possível realizar qualquer projeto através de financiamento externo.

Por outro lado constata-se que existe bastante procura destes produtos por parte do mercado nacional e internacional, não existindo falta de encomendas nem de trabalho. Por vezes a empresa não concretiza todo o trabalho da sua carteira de clientes porque necessita de meios financeiros para o efeito.

2.4.2. Acerca das Práticas na Empresa

(a) A empresa possui um conjunto de boas práticas ao nível da produção, inovação e distribuição.

(a) Faltam conhecimentos essenciais de gestão, que conduziram à situação de sobre endividamento.

2.4.3. Acerca da Performance da Empresa

A empresa encontra-se com um passivo muito elevado necessitando de se capitalizar para continuar a laborar com sucesso.

3. EMPRESA «C» - PROJETO 1

A Empresa «C» selecionou o objetivo de “desenvolvimento de competências empreendedoras na empresa” (Projeto 1) e o objetivo de “desenvolvimento de competências de fomento da inovação na empresa” (Projeto 2). Neste caso os dois projetos foram trabalhados separadamente e, por isso, se apresentam separadamente.

Desenvolve-se, neste capítulo, o Projeto 1 (ver Anexo 6: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «C» - projeto 1).

3.1. Caracterização do Projeto da Empresa

3.1.1. Enquadramento e Caracterização do Projeto

A principal atividade da empresa consiste no desenvolvimento de ações formativas para empresas e para estudantes. Algumas das atividades têm um elevado cunho ao nível do empreendedorismo como é o caso das «24 horas de Gestão» (para estudantes) ou as «24 horas de Gestão Corporate» (para empresas). Nestes produtos, a empresa procura promover o espírito empreendedor através de atividades e parcerias especificamente definidas para o efeito. Porém, ambas as atividades, pelo esforço que exigem dos participantes e pelo elevado número de atividades que se concentram num dia, esbatem o vínculo do empreendedorismo. Esta é a principal debilidade que se pretendeu ultrapassar com este projeto.

3.1.2. Local de Realização do Projeto

O projeto realizou-se na sede da empresa, em Lisboa.

3.1.3. Período de Realização do Projeto

O projeto decorreu entre Setembro e Dezembro de 2012.

3.1.4. Intervenientes no Projeto

Intervieram no projeto um diretor da empresa e um mentor reformado, tendo a equipa do estudo acompanhado o seu desenrolar.

3.1.5. Missão

A missão propunha-se articular um 'programa de desenvolvimento da atividade empreendedora' quer no desenvolvimento de produtos atuais quer na própria cultura da empresa.

3.1.6. Foco

O foco da intervenção centrou-se na situação-problema dos processos cruciais para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

3.1.7. Identificação do Objetivo Geral a Alcançar

Como objetivos principais para este projeto destacam-se:

- (a) Aprofundamento da cultura empreendedora dentro da organização.
- (b) Realce do cunho empreendedor das iniciativas desenvolvidas pela empresa.

3.1.8. Objetivos Específicos Visando o Resultado Final

Para o objetivo **(a)** consideram-se dois objetivos específicos:

- (a.1) Reforço das atividades directamente identificadas como empreendedoras nos dois produtos em estudo.
- (a.2) Maior reconhecimento por parte dos participantes do vínculo empreendedor do produto.

Para o objetivo **(b)** consideram-se os seguintes objetivos específicos:

- (b.1) Fomento da importância da tomada de iniciativa.
- (b.2) Desenvolvimento de um sentimento de aceitação do risco generalizado na empresa.

3.1.9. Iniciativas

- (a)** Definição das entidades a contactar no âmbito do empreendedorismo e que poderão ajudar a definir novas atividades a inserir nos produtos da empresa.
- (b)** Criação de uma tabela para avaliar o desempenho dos produtos.
- (c)** Entrada de um novo sócio para reforço da cultura empreendedora.
- (d)** Definição de procedimentos internos de fomento do empreendedorismo.

3.1.10. Entradas (inputs)

- (a)** Atividades a serem realizadas no âmbito do empreendedorismo; identificação das entidades que são envolvidas com impacto ao nível da atividade empreendedora.
- (b)** Atividades da empresa onde importa desenvolver o empreendedorismo.
- (c)** Detalhe das atividades dos dois produtos da empresa: «24 horas de Gestão» (para estudantes) ou as «24 horas de Gestão Corporate» (para empresas).

3.1.11. Atividades de Produção (curto, médio e longo prazo)

- (a)** Recorrer a novas parcerias para reforçar o empreendedorismo nos produtos.
- (b)** Criação de uma tabela para avaliar o desempenho dos produtos.
- (c)** Entrada de um novo sócio para reforço da cultura empreendedora.
- (d)** Guião de procedimentos internos para o fomento do empreendedorismo.

3.1.12. Saídas e Identificação do Resultado Final a Obter

O principal produto para este projeto consistiu no reforço do empreendedorismo como característica distintiva dos produtos «24 horas de Gestão» (para estudantes) ou as «24 horas de Gestão Corporate» (para empresas). Em segundo lugar pretendeu-se reforçar o espírito empreendedor na empresa.

3.1.13. Impactos e Repercussões

O principal impacto verifica-se ao nível do reforço da cultura de inovação, procurando a renovação da oferta da empresa. Em segundo lugar surge a criação de alicerces para a inovação de produtos e serviços.

3.1.14. Informações Necessárias à Realização do Projeto

(a) Atividades a serem realizadas no âmbito do empreendedorismo.

(b) Identificação das entidades envolvidas que tenham impacto ao nível da atividade empreendedora.

(c) Atividades da empresa onde importava desenvolver o empreendedorismo.

(d) Detalhe das atividades dos dois produtos da empresa: «24 horas de Gestão» (para estudantes) ou as «24 horas de Gestão Corporate» (para empresas).

3.2. Áreas de Perícia

Áreas relevantes para transferência de conhecimento:

3.2.1. Tecnologia

Não aplicável.

3.2.2. Processos

Definição de procedimentos internos de fomento do empreendedorismo.

3.2.3. Conhecimento

(a) Aquisição de novo conhecimento.

(b) Entrada de um novo sócio para reforço da cultura empreendedora da empresa.

3.2.4. Documentos de Suporte

Não aplicável.

3.2.5. Apoio Administrativo

(a) Contato com entidades de apoio ao empreendedorismo

(b) Definição das entidades a contactar no âmbito do empreendedorismo para apoiar a definição de novas atividades a inserir nos produtos da empresa.

3.2.6. Reuniões de Progressão

(a) Reuniões de transferência de conhecimento; quinzenal com a duração de uma hora.

(b) Reuniões de coordenação do projeto; mensal com a duração de uma hora.

3.3. Concretização do Projeto

O projeto teve a seguinte evolução: Início: 2012/09/03; Avaliação Intermédia: 2012/10/23; Conclusão: 2012/12/06.

3.3.1. Avaliação de Resultados Obtidos

Objetivo (a): Aprofundamento da cultura empreendedora dentro da organização.

- Foi dado um contributo para o reforço das atividades diretamente identificadas como empreendedoras nos dois produtos em estudo.
- Foi notória a relação que os participantes passaram a fazer acerca do vínculo empreendedor do produto.

Objetivo (b): Realce do cunho empreendedor das iniciativas desenvolvidas pela empresa.

- Foram dados passos para o fomento da importância da tomada de iniciativa.
- Foram ainda estabelecidos os alicerces para o desenvolvimento de um sentimento de 'aceitação do risco' generalizado na empresa.

3.3.2. Necessidades para a Conclusão do Projeto

Objetivo 1: O teste foi reduzido a um evento (dado que não existiu mais nenhum durante o período de realização do projeto). No ano seguinte há que dar continuidade à aprendizagem adquirida.

Objetivo 2: Dado que se tratam de mudanças culturais, a progressão é demorada e o processo deve ser sedimentado ao longo dos próximos anos.

3.4. CONCLUSÕES DO PROCESSO E APRENDIZAGENS OBTIDAS

3.4.1. Acerca dos Objetivos do Programa

(a) Foram reforçadas as características empreendedoras dos produtos da empresa, designadamente através do incremento de algumas atividades diretamente relacionadas com o tema. Verificou-se, ainda, a alteração da comunicação do evento redireccionando-a para um maior destaque do empreendedorismo.

- Estabelecimento de parcerias com entidades privadas diretamente ligadas ao empreendedorismo e que patrocinem atividades específicas do evento.
- Criação de duas novas atividades em cada um dos produtos com um carácter diretamente vinculado com o empreendedorismo.
- Procurar identificar um slogan/assinatura para os produtos que destaquem o seu carácter empreendedor.

(b) Verificou-se uma melhoria da cultura organizacional mais orientada para projetos de risco, quer ao nível da delegação quer ao nível do incremento de sugestões.

- Adopção de medidas específicas que favorecem a delegação de tarefas.
- Entrada de um novo sócio com características empreendedoras.

- Criação de abordagens específicas para o reconhecimento dos êxitos e de apoio ao fracasso dos colaboradores.

3.4.2. Acerca das Práticas na Empresa

(a) Além do exposto no ponto anterior, ao nível da inserção de novas abordagens nos produtos da empresa, foram adoptados novos processos de avaliação da iniciativa empreendedora nos produtos da empresa.

- Estabelecimento de parcerias com entidades privadas diretamente ligadas ao empreendedorismo e que patrocinem atividades específicas do evento.
- Criação de tabelas de avaliação do empreendedorismo nos produtos da empresa.

(b) Verificou-se uma formalização dos processos organizacionais ao nível da gestão de projetos e da contabilidade analítica dos mesmos.

- Definição dos procedimentos conducentes à geração de novas ideias.
- Criação de uma grelha de análise da rendibilidade dos produtos.

3.4.3. Acerca da Performance da Empresa

Durante a realização do projeto não houve lugar à realização do produto «24 horas de Gestão Corporate», apenas das «24 horas de Gestão». Em relação a este evento, a aprendizagem efetivada permitiu o realce do vínculo empreendedor do produto, quer ao nível dos destinatários quer ao nível comunicacional.

Os resultados financeiros ainda não são possíveis de avaliar, mas os efeitos na imagem do produto em torno do empreendedorismo são evidentes.

Face à cultura organizacional, trata-se de um processo de ajustamento a longo prazo, mas cujos resultados já começam a evidenciar um maior contributo médio de iniciativas ao nível dos colaboradores da empresa.

4. EMPRESA «C» - PROJETO 2

Neste capítulo apresenta-se o projeto 2 desenvolvido na Empresa «C» (ver Anexo 7: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «C» - projeto 2) no âmbito do objetivo de “desenvolvimento de competências de fomento da inovação na empresa”.

4.1. Caracterização do Projeto da Empresa

4.1.1. Enquadramento e Caracterização do Projeto

A principal atividade da empresa consiste no desenvolvimento de ações formativas para empresas e para estudantes. A oferta da empresa caracteriza-se pela inovação de produto e mesmo de conceito de negócio, sendo pioneiros nos eventos formativos, que conjugam a atividade de formação com eventos específicos. Todavia, nos últimos dois anos, o ritmo de lançamento de produtos praticamente estagnou. Esta é o principal problema que se pretende ultrapassar com este projeto.

4.1.2. Local de Realização do Projeto

O projeto realizou-se na sede da empresa, em Lisboa.

4.1.3. Período de Realização do Projeto

O projeto decorreu entre Setembro e Dezembro de 2012.

4.1.4. Intervenientes no Projeto

Intervieram um diretor da empresa e um mentor reformado, tendo a equipa de estudo acompanhado o seu desenrolar.

4.1.5. Missão

A missão propunha-se articular um ‘programa de desenvolvimento’ com um ‘programa de inovação’ apoiando a identificação de estratégias que contribuíssem para o desenvolvimento de novos produtos.

4.1.6. Foco

O foco da intervenção centrou-se na situação-problema dos processos cruciais para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

4.1.7. Identificação do Objetivo Geral a Alcançar

Como objetivos principais para este projeto destacam-se:

- (a) Aprofundamento de uma cultura de inovação dentro da organização.
- (b) Estabelecer as bases para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4.1.8. Objetivos Específicos Visando o Resultado Final

Para o objetivo **(a)** considerou-se um objetivo específico:

(a1) Fomento da importância da criatividade.

Para o objetivo **(b)** consideraram-se os seguintes objetivos específicos:

(b1) Criação de procedimentos para o lançamento de novos produtos.

(b2) Estabelecer mecanismos para a identificação de oportunidades.

4.1.9. Iniciativas

(a) Estruturação de procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos.

(b) Brainstorming acerca das formas de desenvolvimento de uma cultura inovadora.

(c) Avaliação das medidas a desenvolver para o desenvolvimento de uma cultura inovadora.

(d) Tornar o lançamento de novos produtos um processo organizacional formal.

(e) Materializar a inovação como valor da empresa.

4.1.10. Entradas (inputs)

- (a) Listagem dos produtos já existentes.
- (b) Detalhe das atividades dos produtos da empresa: «24 horas de Gestão» (para estudantes), «24 horas de Gestão de Projetos», «24 horas de Logística» e «24 horas de Gestão Corporate» (todos para empresas).

4.1.11. Atividades de Produção (curto, médio e longo prazo)

- (a) Procurar a partilha mais célere da informação organizacional.
- (b) Permitir a inventariação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações.
- (c) Apoiar a criação de novos conhecimentos.
- (d) Aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

4.1.12. Saídas e Identificação do Resultado Final a Obter

- (a) Orientações para a realização de parcerias no exterior do país, tendo em atenção as dificuldades sentidas e relatadas em pontos anteriores e, se possível, criação e definição de indicadores fiáveis de controlo.
- (b) Apresentação de um modelo global para o desenvolvimento de uma gestão participativa em equipas de trabalho.

4.1.13. Impactos e Repercussões

O principal impacto verifica-se ao nível do reforço da cultura de inovação, procurando a renovação da oferta da empresa. Em segundo lugar surge a criação de alicerces para a inovação de produtos e serviços.

4.1.14. Informações Necessárias à Realização do Projeto

Listagem dos produtos já existentes.

4.2. Áreas de Perícia

Áreas relevantes para transferência de conhecimento:

4.2.1. Tecnologia

Não aplicável.

4.2.2. Processos

Adoção dos princípios da inovação aberta, partindo-se do princípio que as informações partilhadas são a chave do sucesso e, simultaneamente, investir na confiança das competências dos recursos humanos da empresa.

4.2.3. Conhecimento

Adoção dos princípios da gestão do conhecimento:

- Partilhar mais rapidamente a informação organizacional.
- Inventariar e mapear os ativos de conhecimento e informações.
- Apoiar a criação de novos conhecimentos.
- Aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

4.2.4. Documentos de Suporte

(a) Listagem dos produtos já existentes.

(b) Detalhe das atividades dos produtos da empresa: «24 horas de Gestão» (para estudantes), «24 horas de Gestão de Projetos», «24 horas de Logística» e «24 horas de Gestão Corporate» (todos para empresas).

4.2.5. Apoio Administrativo

Não aplicável.

4.2.6. Reuniões de Progressão

(a) Reuniões de transferência de conhecimento; quinzenal com a duração de uma hora.

(b) Reuniões de coordenação do projeto; mensal com a duração de uma hora.

4.3. Concretização do Projeto

O projeto teve a seguinte evolução: Início: 2012/09/03; Avaliação Intermédia: 2012/10/23; Conclusão: 2012/12/06.

4.3.1. Avaliação de Resultados Obtidos

Objetivo 1: Aprofundamento de uma cultura de inovação dentro da organização.

- Foram dados passos para o fomento da importância da criatividade e das sugestões.
- Foram ainda estabelecidos os alicerces para o desenvolvimento de um sentimento de colaboração, de inovação e de espírito de equipa.

Objetivo 2: Estabelecer as bases para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

- Foram estabelecidos os procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos.

4.3.2. Necessidades para a Conclusão do Projeto

Objetivo 1: Dado que se tratam de mudanças culturais, trata-se de um processo longo que deve ser sedimentado ao longo dos próximos anos.

Objetivo 2: Os procedimentos foram estabelecidos, importa a concretização em ações que resultem em produtos inovadores.

4.4. Conclusões do Processo e Aprendizagens Obtidas

4.4.1. Acerca dos Objetivos do Programa

Objetivo 1: Foram dados os primeiros passos para o desenvolvimento de competências de inovação, de uma forma mais sistematizada, designadamente através da definição de processos de desenvolvimento de novos produtos, os quais passam a incluir as seguintes vertentes:

- Fase exploratória.
- Fase de análise preliminar.
- Fase de análise de negócio.
- Fase de desenvolvimento.
- Fase de lançamento.

Foram estabelecidas as bases para a identificação de novas oportunidades, designadamente o reconhecimento das várias fontes capazes de fornecer novas ideias: contato com clientes e participantes nas ações da empresa; análise do mercado de produtos concorrentes; estudos de mercado qualitativos e quantitativos; solicitação de exemplos no estrangeiro; participação em feiras da área formativa.

Objetivo 2: Foram definidos os valores para a estruturação de uma cultura de inovação. Passaram a ser considerados os seguintes princípios:

- Gestão da oportunidade, risco e mudança.
- Localização de meios técnicos e humanos para um perfeito desenvolvimento.
- Interação com o consumidor.
- Evitação da resistência cultural à mudança.

4.4.2. Acerca das Práticas na Empresa

Objetivo 1: Procura de novos nichos de mercado, tornando-se necessário analisar as decisões numa vertente de custo/benefício e prazos de envolvimento dos clientes nos processos de inovação.

Objetivo 2: Consciencialização de que a inovação é frequentemente imprevisível e se associa a riscos elevados, tornando-se necessário o acompanhamento de perto da inovação quer de bens ou serviços, ou processos produtivos, de modo a evitar fracassos e riscos não calculados.

4.4.3. Acerca da Performance da Empresa

No final do projeto considerou-se que havendo predisposição para a mudança o sucesso de inovações terá maiores probabilidades. Deve haver pressão na gestão da inovação para prevenir rigidez na forma de pensar e emergirem atitudes permeáveis à existência de ambientes propícios à inovação e à mudança.

V PARTE – DINÂMICAS DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Esta parte do Relatório Final é constituída por uma análise integrada dos projetos realizados e seus resultados, cujas dinâmicas da transferência de conhecimento se consubstanciam em três pontos fundamentais: (a) rotinas e capacidades organizacionais; (b) valor competitivo do conhecimento; (c) capacidades dinâmicas.

1. ROTINAS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

No que respeita aos procedimentos orientados para rotinas e capacidades organizacionais, um primeiro nível fundamental consistiu em garantir a aplicabilidade do conhecimento aos negócios das empresas, sobretudo no que concerne ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Neste contexto, a incorporação de conhecimento requer, antes de mais, que as rotinas organizacionais evoluam de forma a refletirem essa mesma aprendizagem. As rotinas podem ser entendidas como padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais aos variados estímulos internos ou externos (Zollo e Winter, 2002).

Num segundo nível, o saber organizacional, que é renovado através de um processo de transferência de conhecimento, deve possuir um claro reflexo ao nível das capacidades organizacionais. Estas são entendidas como competências não aleatórias e replicáveis que geram um *output* competitivo (Freiling, Gersch e Goeke, 2008). Esta habilidade baseia-se no conhecimento e é operacionalizada através de regras e padrões de atuação que designamos por ‘rotinas’.

Ao nível deste estudo em específico, podemos identificar as seguintes **capacidades e rotinas** onde ocorreram incorporações de conhecimento:

QUADRO N.º 8: Rotinas ou Capacidades Organizacionais

Empresa	Rotina ou capacidade
«A»	<p>Regras jurídicas de internacionalização.</p> <p>Metodologias de liderança e gestão de equipas.</p> <p>Internacionalização.</p> <p>Cooperação e empreendedorismo.</p> <p>Processos criativos em grupo e individuais.</p> <p>Fatores promotores de internacionalização.</p> <p>Fatores promotores de inovação e criatividade.</p>
«B»	<p>Informação sobre novas técnicas de olaria.</p> <p>Processos criativos individuais e grupais.</p> <p>Desenvolvimento de competências atuais de gestão.</p>
«C»	<p>Processos internos de fomento do empreendedorismo.</p> <p>Avaliação do desempenho.</p> <p>Aquisição de novo conhecimento.</p> <p>Contato com entidades de apoio ao empreendedorismo.</p> <p>Adoção dos princípios da inovação aberta.</p>

Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

2. VALOR COMPETITIVO DO CONHECIMENTO

Naturalmente que as rotinas e as capacidades organizacionais não possuem o mesmo valor competitivo. Por exemplo, se um recurso for abundante e disponível no mercado, como é o caso dos *packages* de gestão comercial à venda nas superfícies comerciais, isso significa que qualquer competidor pode ter acesso a esse recurso. Deste modo, a aquisição deste recurso, que não é único, só pode proporcionar, na melhor das hipóteses, uma situação de paridade competitiva, dado que todos os agentes possuem o mesmo recurso.

Para fazer a distinção entre o potencial estratégico dos recursos e das capacidades, utiliza-se aqui a análise com o acrónimo VRINA, ou seja, os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis, não-substituíveis e adaptáveis. A tabela seguinte descreve cada um destes critérios com maior pormenor.

QUADRO N.º 9: Critério VRINA

Critério VRINA	Descritivo
Valioso	Um recurso é valioso se criar um elevado valor económico para a empresa. Como exemplo destacaríamos a marca que, frequentemente, é mais valiosa do que os restantes ativos da empresa. Inclusivamente, um recurso que não crie valor diretamente pode ser muito valioso. Se for integrado numa combinação de recursos que criem valor, então o seu critério valioso é elevado, apesar do contributo indireto. Neste caso, uma capacidade de monitorização do mercado, apesar de muito importante, não proporciona valor direto, a menos que a empresa seja capaz de operacionalizar esse conhecimento em produtos ou serviços comercializáveis.

Raro	<p>Neste item considera-se que quanto mais escasso for o recurso ou a capacidade, maior será o seu potencial estratégico. Anteriormente referíamos-nos ao caso dos <i>packages</i> de <i>software</i> disponíveis no mercado como pouco raros, mas pode considerar-se o exemplo oposto, em que uma empresa possui um software único, desenvolvido em exclusividade para ela. O mesmo se passa em processos industriais únicos e ou patenteados – apenas a empresa o detém, sendo portanto raro.</p>
Inimitável	<p>Inimitabilidade é muito importante para a sustentabilidade dos recursos, uma vez que se um recurso ou capacidade não puder ser imitado, então tem grandes probabilidades de perdurar no tempo. Se for fácil e rápido de copiar então evidencia um fraco valor estratégico. Uma situação de inimitabilidade acontece, por exemplo, na hotelaria, quando a unidade está integrada num edifício histórico. Nenhuma outra poderá igualar, pelo menos naquele espaço geográfico. Existem diversos aspetos que influenciam a inimitabilidade, como é o caso da complexidade, mecanismos de isolação, historial, etc.</p>
Non-substituível	<p>Este critério está relacionado com a possibilidade de o recurso ou a capacidade perder valor, não porque foi imitado, mas porque surgiram inovações. No caso dos recursos e capacidades serem abstratos estão reunidas as condições para ultrapassar este risco, dado que o valor oferecido torna-se praticamente independente dos substitutos dos concorrentes. É o caso de uma cultura organizacional caracterizada pela capacidade de resposta. É algo muito difícil de criar.</p>

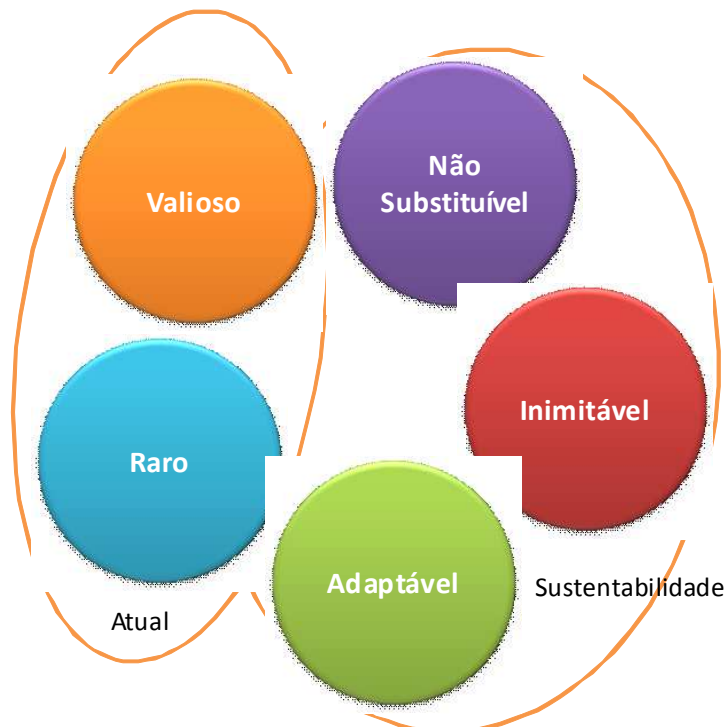
Adaptável	Adaptabilidade é fundamental para a sustentabilidade. Se o recurso, conjunto de recursos e ou capacidade não é adaptativa, não irá permitir acompanhar a mudança que ocorre no meio envolvente.
------------------	---

Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Devido ao contributo de cada critério diferir consoante se considerar uma perspetiva de curto ou de longo prazo, propõe-se uma separação dos critérios VRINA em Critérios-VR e Critérios-INA.

Os primeiros correspondem ao desenvolvimento da vantagem competitiva e os segundos à sua sustentação. A figura seguinte representa esquematicamente esta separação. A importância estratégica incrementa à medida que os cinco critérios se verificarem em simultâneo.

FIGURA N.º 2: Vantagem Competitiva e Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Nos projetos piloto experienciais que foram realizados verificaram-se os seguintes aspetos principais:

QUADRO N.º 10: Desenvolvimento da Competitividade

Empresa	Preocupação com a obtenção de vantagem competitiva
«A»	<p>Procurou-se identificar formas e procedimentos de adaptação expansiva para o exterior sob a forma de parcerias e ou outras julgadas convenientes com vista à consolidação do processo de internacionalização da sociedade num quadro de modernidade e empreendedorismo, bem como munir os Quadros da empresa de processos de liderança e gestão de equipas modernos e empreendedores. A concretização passou pela: identificação de estratégias a desenvolver com vista à realização de parcerias consistentes que permitam reconhecimento técnico das actividades e pela identificação de estratégias de liderança e gestão moderna e empreendedora no âmbito das actividades técnicas desenvolvidas.</p>
«B»	<p>Estabeleceram-se os mecanismos para a criação de alternativas de financiamento que permitam à empresa continuar a laborar, fazendo face às despesas correntes e ainda ao passivo acumulado. Em simultâneo ou em alternativa, propuseram-se linhas de estudo de criação de negócio parceiro, que permita aumentar o encaixe financeiro da empresa aproveitando ao máximo o património imobiliário e de conhecimento que a olaria construiu e detém ao longo da sua existência.</p>
«C»	<p>No projeto de empreendedorismo, foram estabelecidas as bases para o aprofundamento da cultura empreendedora dentro da organização. A materialização passa pelo reforço das</p>

	<p>actividades directamente identificadas como empreendedoras nos dois produtos em estudo e por um maior reconhecimento por parte dos participantes do vínculo empreendedor do produto.</p> <p>Simultaneamente, procurou-se desenvolver o cunho empreendedor das iniciativas desenvolvidas pela empresa. Para tal concretizou-se o fomento da importância da tomada de iniciativa e o desenvolvimento de um sentimento de aceitação do risco generalizado na empresa.</p> <p>No projeto de inovação procurou-se o aprofundamento de uma cultura de inovação dentro da organização, concretizado através do fomento da importância da criatividade.</p> <p>Procurou-se, ainda, estabelecer os procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. Para tal foram criados os procedimentos para o lançamento de novos produtos e estabelecidos os mecanismos para a identificação de oportunidades.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Como se pode verificar, nos vários projetos houve uma preocupação central de se ir ao encontro das expectativas das empresas, sobretudo no campo da competitividade das áreas nucleares do negócio, no que concerne especialmente à área de produção e recursos humanos, evidenciando-se as vantagens acrescidas que uma estratégia de *mentoring* suportada por tutores com amplos conhecimentos pode revelar. De notar que as empresas souberam aplicar o conhecimento adquirido ao nível do desenvolvimento da sua competitividade, ao que não é alheia a interligação fundamental estabelecida entre mentores e mentorandos.

3. CAPACIDADES DINÂMICAS

Ao nível da competitividade importa, ainda, que as empresas saibam replicar esta aprendizagem em situações futuras, já que os projetos experienciais desenvolvidos assentaram num âmbito temporal limitado e sobretudo visando a validação de uma metodologia de transferência efetiva de conhecimento. Isto significa que tais procedimentos de transferência de conhecimento devem ser uma 'rotina' organizacional, procurando-se que a empresa não só seja capaz de ser competitiva como também, e sobretudo, de se manter competitiva. Estamos no campo das capacidades dinâmicas, entendidas como a capacidade que uma empresa tem de criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos (Helfat et al., 2007).

Nesta perspetiva, estas capacidades para mudar capacidades refletem a incorporação de mecanismos formais de reavaliação das rotinas e capacidades, à luz da evolução do meio envolvente.

Nos projetos desenvolvidos nas empresas, verificaram-se os seguintes desenvolvimento ao nível de capacidades dinâmicas:

QUADRO N.º 11: Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas

Empresa	Desenvolvimento de capacidades dinâmicas
«A»	Foi dado um contributo para o reforço das atividades de cooperação internacional identificadas com a cooperação e o empreendedorismo. Esmiuçou-se novas oportunidades de parcerias em moldes diferentes, designadamente através da cooperação internacional com organismos e empresas suscetíveis de ampliar as parcerias e criar novas empresas locais com capital nacional e estrangeiro e credenciar os técnicos com equivalências de competências ou especializações complementares para o efeito.

	<p>Foram introduzidas novas variáveis para a gestão participativa em grupos de trabalho, designadamente características e processos a desenvolver em experiências-piloto. O empreendedorismo / iniciativa individual foi reforçado e estabeleceram-se bases significativas para a inovação em matéria de competências sociais.</p>
«B»	<p>Verificou-se que é crítico contar com profissionais de qualidade para assegurar uma boa produção, quer da forma tradicional quer de formas inovadoras. Os atuais detentores da empresa possuem bons conhecimentos da técnica tradicional, contatos no mercado, capacidade de inovar a nível das peças e uma forma de estar jovem e comunicativa. Deverão potenciar essas capacidades com um modelo de escola inovador, incorporando saberes que sejam trazidos por outros profissionais.</p> <p>Para que se efetue esta inovação, é essencial que os profissionais da empresa entrem em contato com outras formas de Cerâmica, conhecendo outros artistas, visitando exposições, etc. A sua formação deverá, assim, incidir nos aspetos menos tradicionais, os quais já são detidos de forma proficiente.</p>
«C»	<p>Registou-se um contributo para o reforço das atividades diretamente identificadas como empreendedoras nos dois produtos em estudo.</p> <p>Verificou-se uma relação notória que os participantes passaram a fazer acerca do vínculo empreendedor do produto.</p> <p>Fomentou-se a importância da assunção de iniciativas mediante uma maior consciencialização da sua essencialidade e, paralelamente, foram dados passos para aumentar a criatividade e a capacidade de emissão de sugestões.</p>

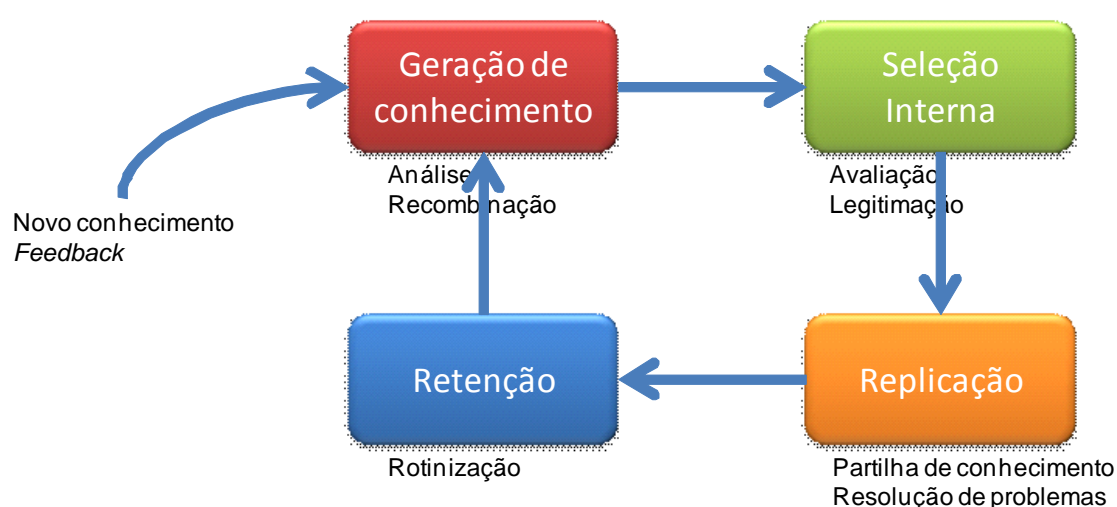
	<p>Lançaram-se os alicerces para o desenvolvimento de um sentimento de aceitação do risco generalizado na empresa.</p> <p>Desenvolveu-se o sentimento de colaboração, de inovação e de espírito de equipa.</p> <p>Estabeleceram-se os procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

A figura nº 3 evidencia, de forma sintética, este processo dinâmico de aprendizagem e de incorporação de conhecimento nas rotinas e nas capacidades organizacionais.

O novo conhecimento é o resultado de um processo de análise e recombinação com as rotinas em prática nas empresas. Posteriormente é alvo de análise e legitimação interna, após o que passa a ser incorporado e partilhado nos processos internos, tornando-se novas rotinas que, num novo ciclo, serão re combinadas com novas aprendizagens.

FIGURA N.º 3: Processo Dinâmico de Aprendizagem e Incorporação de Conhecimento nas rotinas e nas capacidades organizacionais



Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

VI PARTE – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

1. CONTRIBUTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS PARA A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A análise da competitividade organizacional permite-nos constatar que as tecnologias de comunicação e informação têm vindo a alterar os cenários e o xadrez onde se desenvolve a vida económica e a competitividade organizacional. Neste contexto o conhecimento e a gestão do conhecimento transformaram-se numa variável-chave para as empresas.

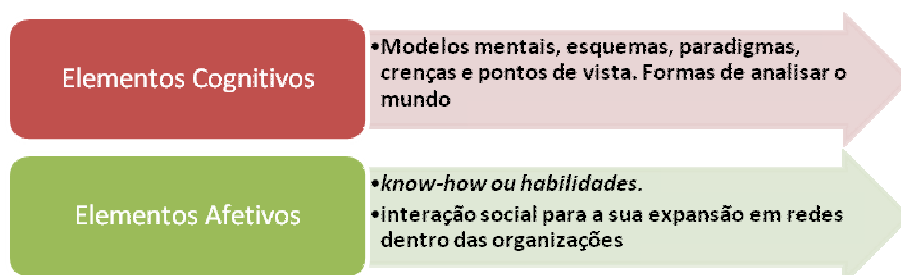
O valor do capital intelectual de uma organização é muito superior ao valor dos seus ativos materiais. A riqueza das organizações está cada vez mais dependente da qualidade da informação, do conhecimento especializado e da competência organizacional.

A literatura distingue comumente conhecimento explícito e conhecimento tácito. Assim, verifica-se que o conhecimento explícito consiste no conhecimento já assumido e partilhado pelo coletivo organizacional e o conhecimento tácito prende-se com a experiência a capacidade para inovar e a capacidade intrínseca das pessoas (Serrano, 2005).

Verifica-se que o grande desafio consiste, atualmente, em desenvolver formas de aprendizagem que potenciem uma eficaz transferência de conhecimento tácito, entendido como a grande variável diferenciadora em termos de competitividade.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é intrínseco aos indivíduos que incorpora elementos cognitivos e afetivos:

FIGURA N.º 4: Componentes do Conhecimento Tácito



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

Por outro lado, constata-se que um número crescente de pessoas se vem distanciando do mercado de trabalho por força do desemprego ou da diminuição da idade das reformas, retirando, assim, do mercado de trabalho, um conjunto importante de ativos intangíveis portadores de um conhecimento organizacional passível de constituir um potencial competitivo diferenciador.

O desafio do presente estudo consistiu em construir uma metodologia de transferência de conhecimento que permita operar a passagem do conhecimento tácito para as organizações. O conhecimento detido crescentemente pelas populações referidas em epígrafe possui dimensões cognitivas e afetivas que podem ser transformadas em rotinas e em capacidades dinâmicas, passíveis de se traduzir num acréscimo de competitividade.

Nessa ótica, importa destacar alguns aspetos que se enquadram no âmbito da metodologia proposta para levar a efeito um processo de transferência de conhecimento de mentores para mentorandos, através de processos de *mentoring* e *e-mentoring* para a transferência de conhecimento à distância.

Além das três fases da metodologia, tornou-se necessário construir um instrumento de transferência de conhecimento, tal como consta do ponto 4. da III Parte deste estudo, designado por Ficha de Transferência Efetiva de Conhecimento que incluía diversas informações acerca de cada projeto experiencial.

Porém, após a realização de testes numa empresa, decidiu-se ajustar algumas Secções constantes da ficha e, sobretudo, aprofundou-se a Secção de 'Caracterização dos Projetos da Empresa', a qual sofreu grandes alterações no sentido de se pormenorizar a intervenção numa lógica de 'caracterização em progresso'.

A caracterização em progresso significa que a Ficha é munida de capacidade de acompanhamento a par e passo dos processos e resultados alcançados segundo uma lógica de *mentoring*, a qual deve acompanhar cada processo visando a incorporação efetiva do conhecimento nos processos e capacidades da Organização.

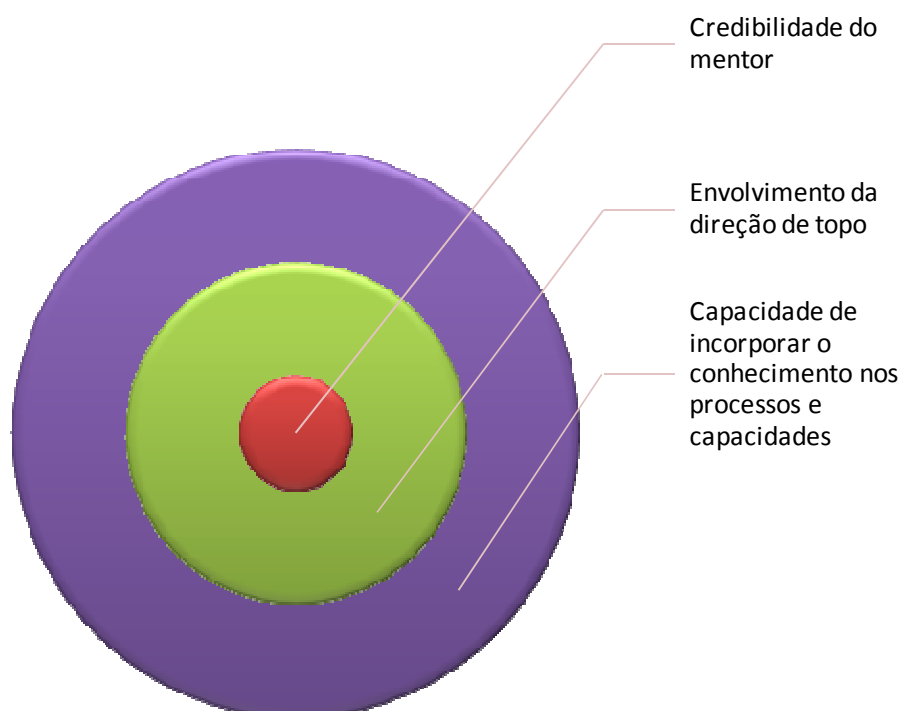
Todavia, deve-se realçar, numa perspetiva de princípios essenciais de aplicação do programa, que o seu sucesso depende da observância de três condições basilares.

Em primeiro lugar, a credibilidade de coordenadores e mentores, uma vez que disso depende a aceitação, por parte dos colaboradores da empresa, dos ensinamentos que se possam dispor para transferência.

Em segundo lugar, o envolvimento da direção de topo ao longo de todo o processo, sem a qual estes procedimentos não passam de meros exercícios académicos, sem grandes implicações práticas na empresa.

Por último, e provavelmente a parte mais difícil, consiste na capacidade de incorporação efetiva desse conhecimento nos processos e capacidades da organização.

FIGURA N.º 5: Condições Basilares de Aplicação da Metodologia



Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Em suma, não basta que as empresas queiram desenvolver processos de *mentoring* para aquisição de conhecimentos para que possam ser mais competitivas. É necessário encontrar apoios institucionais em programas adequados, trabalhar com uma metodologia integrada e conseguir desenvolver rotinas e capacidades organizacionais, tornando o conhecimento Valioso, Raro, Inimitável, Não substituível e Adaptável (atributos VRINA) e obtendo novas dinâmicas competitivas.

Por outras palavras, não basta querer, importa que a empresa detenha um conjunto de competências para materializar a mudança. Os processos experienciais desenvolvidos ao abrigo deste estudo conferem às empresas amplas potencialidades para que elas sejam capazes de alcançar os seus objetivos de mudança, incorporar novos conhecimentos e aumentar a competitividade.

Nesta perspetiva, pode-se concluir que a metodologia de transferência de conhecimento construída se revelou eficaz enquanto forma de aprendizagem e permitiu operacionalizar os conhecimentos detidos pelos mentores em áreas consideradas estratégicas no campo do empreendedorismo, da inovação e da cooperação. Mas também se constata que, pela duração do projeto, a medição dos efeitos desta transferência do conhecimento e o seu retorno em termos de melhorias efetivas da competitividade empresarial recomenda que o acompanhamento e a monitorização dos impactos desta transferência se concretize numa dimensão temporal projetada no médio e no longo prazo.

2. CONTRIBUTOS PARA AS EMPRESAS PARTICIPANTES

A metodologia desenvolvida permitiu uma transferência de conhecimento e uma efetiva aplicação ao nível do desenvolvimento de vantagens competitivas nas empresas que colaboraram neste projeto. No quadro seguinte sumariza-se os contributos que ocorreram nas empresas devido à aplicação da metodologia.

QUADRO N.º 12: Contributo do estudo para as empresas

Empresa	Contributo do estudo para as empresas
«A»	<p>Foi reforçada a necessidade imperativa de expansão da empresa para negócios internacionais e a convicção de que pode acrescentar valores aos parceiros e vice-versa.</p> <p>Pressupõe-se uma melhoria da gestão participativa por objetivos nas equipas de trabalho, com base num maior envolvimento das pessoas.</p>
«B»	<p>Foi possível concluir que a empresa se encontra numa situação economicamente muito difícil de sobre endividamento, prejudicando a sua capacidade de investimento. Assim, só será possível realizar novos projetos com financiamento externo.</p>

	<p>Por outro lado, constata-se que existe bastante procura destes produtos, por parte do mercado nacional e internacional, não existindo falta de encomendas nem de trabalho.</p> <p>Constata-se que, por vezes, não se realiza todo o trabalho necessário porque a empresa não tem os meios de financiamento necessários.</p> <p>A empresa passou a ter um conjunto de boas práticas ao nível da produção, inovação e distribuição.</p>
«C»	<p>Foram reforçadas as características empreendedoras dos produtos da empresa, designadamente através do incremento de algumas atividades diretamente relacionadas com o tema. Verificou-se ainda a alteração da comunicação do evento redirecionando-a para um maior destaque do empreendedorismo.</p> <p>Verificou-se uma melhoria da cultura organizacional mais orientada para projetos de risco, quer ao nível da delegação quer ao nível do incremento de sugestões.</p> <p>Para além do exposto no ponto anterior ao nível da inserção de novas abordagens nos produtos da empresa, foram adotados novos processos de avaliação da iniciativa empreendedora nos produtos da empresa.</p> <p>Verificou-se uma formalização dos processos organizacionais ao nível da gestão de projetos e da contabilidade analítica dos mesmos.</p> <p>Durante o tempo do projeto não houve lugar à realização do produto «24 horas de Gestão Corporate», apenas das «24 horas de Gestão». Em relação a este evento, a aprendizagem</p>

	<p>efetivada permitiu o realce do vínculo empreendedor do produto, ao nível dos destinatários e ao nível comunicacional.</p> <p>Face à cultura organizacional, trata-se de um processo de ajustamento a longo prazo, mas cujos resultados já começam a evidenciar um maior contributo médio de iniciativas ao nível dos colaboradores da empresa.</p> <p>Foram dados os primeiros passos para o desenvolvimento de competências de inovação, de uma forma mais sistematizada, designadamente através da definição de processos de desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>Foram estabelecidas as bases para a identificação de novas oportunidades e definidos os valores para a estruturação de uma cultura de inovação.</p> <p>Procura de novos nichos de mercado.</p> <p>Reconhecimento que a inovação é frequentemente imprevisível e tem um elevado risco associado.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela equipa de investigação.

Note-se que os resultados são bastante positivos, sobretudo ao nível da competitividade, verificando-se um reforço das capacidades organizacionais.

3. IMPLICAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO

Constata-se que uma parte da população estudada se encontra em situações de vulnerabilidade socioeconómica devido a situações de desemprego de longa duração.

Este desemprego encontra-se a crescer em Portugal, sobretudo entre a população com mais qualificações e, por isso, detentoras de um maior conhecimento tácito.

Assim, importa encontrar sistemas de recompensas eficazes, que funcionem como um estímulo que dinamize e motive os mentores a proceder ao processo de transferência de conhecimento.

3.1. Ambiente de Decisão Empresarial

A abordagem realizada poderá permitir às empresas acederem, a custos bastante reduzidos, a um manancial de informação e conhecimento disponível nos desempregados e nos reformados.

É verdade que deverão ser criados mecanismos específicos para cada empresa, no sentido de atraírem o conhecimento e possibilitarem a sua transferência. Porém, a nosso ver, as associações empresariais poderão ter um papel muito relevante em todo o processo.

Assim, recomenda-se que a AEP promova o desenvolvimento de novos projetos extensíveis a mais empresas e baseados nas fases metodológicas propostas, efetuando o armazenamento do conhecimento intangível transferido por via da Ficha de Transferência do Conhecimento em projetos futuros, eventualmente sob a forma de bases de dados, com o intuito de trabalhar numa institucionalização deste processo, transformando-o em rotinas organizacionais passíveis de se constituir em capacidades dinâmicas, consubstanciando assim, segundo a terminologia de Nonaka e Takeuchi (1997), uma forma de externalização do conhecimento.

Efetivamente, os organismos empresariais de natureza associativa serão capazes de replicar de uma forma mais eficaz e eficiente a metodologia integral que aqui se propõe, mobilizando as suas vastas redes de contatos e permitindo o cruzamento dos interesses de ambas as partes.

Recomenda-se que tal mobilização, além de reunir presencialmente em eventos mentores e empresas que se interessem por soluções desta natureza, aproveite ao máximo as tecnologias de informação e comunicação, estabelecendo fóruns de discussão *online* e associando ao processo de *mentoring* inicialmente proposto novos processos de *e-mentoring* que permitirão desenvolver metodologias de

transferência de conhecimento à distância, a partir da utilização de tecnologias de informação adequadas ao perfil das empresas e do mentor.

Esta estratégia, além de facilitadora de contatos mais fluentes entre os protagonistas dos processos, permite superar certas barreiras geográficas que não beneficiam o interior do país.

Com efeito, tal processo foi testado neste estudo através do desenvolvimento de relações *e-mentoring* nos projetos realizados, destacando-se especialmente o caso de um mentor residente em Lisboa e uma pequena empresa artesanal situada numa aldeia do interior alentejano. Esta relação de *e-mentoring* permitiu criar relações de proximidade entre o administrador desta empresa e potenciais parceiros residentes em Lisboa, combatendo o isolamento tendencial do tecido empresarial do interior do país e gerando possibilidades de criar parcerias com diferentes geometrias espaciais.

3.2. Ambiente de Decisão Política

A um nível regional ou nacional é possível fazer a otimização da metodologia, potenciando cada uma das fases com um apoio institucional adequado ao desenvolvimento de projetos da natureza daqueles que neste estudo constituíram experiências piloto.

A adoção da metodologia proposta, ao nível do «sentir e aceder», sugere a criação de incentivos para os mentores, estimulando-os a revelarem o conhecimento que detêm e a participarem em projetos que lhes permita manterem atividades produtivas mediante a devolução, à sociedade, dos seus saberes, especialmente os de natureza tácita, embora associados aos de natureza técnica.

Simultaneamente a tais medidas, recomenda-se a criação de procedimentos e sistemas que possibilitem a acumulação desse conhecimento ou pelo menos da sua inventariação, sob a forma de referenciais ou de base de dados onde as empresas interessadas poderão aceder e estabelecer uma aproximação para a realização do projeto.

No que respeita ao «mobilizar», a efetivação da transferência de conhecimento poderá ser apoiada sob a forma de fomento de boas práticas, seja através de programas de consultoria ou de formação-ação, seja através do apoio de instituições vocacionadas para o efeito, como por exemplo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) ou a Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa (AICEP).

Em relação ao «operacionalizar», uma ligação aos programas de incentivos, como por exemplo o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), terá um impacto muito relevante ao nível da materialização das ideias, estratégias e investimentos que poderão decorrer deste tipo de projetos, aumentando-se a taxa de sucesso dos mesmos por via do incremento do conhecimento e da experiência na área em causa.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. e Schon, D. A. (1996). **Organizational Learning**, USA, Addison Wesley.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, 2, pp: 40-57.
- Camargo, M.(2005). **Análise dos Elementos de Gestão de Conhecimento de uma Instituição Financeira de Fomento: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado (Policopiado).
- Canário, Rui (org.) (1997), **Formação e situações de trabalho**, Porto, Porto Editora.
- Castells, M. (2003), **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, Lisboa, F. C. Gulbenkian.
- Castells, M. (2004), **The network society: a cross-cultural perspective**, Cheltenham, Edward Elgar.
- Cunha, Miguel Pina et al (2006) **Manual de comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, RH Editora.
- Drucker, Peter F. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**, Harper Business.
- Fernandes, A. (2007), **Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos**, Lisboa, Livros Horizonte.
- Grant, Robert M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: p. 109-122.
- Grey, D. What is knowledge management? (2005) **Knowledge Management Forum Archives**. Disponível em: http://www.km-forum.org/what_is.htm

- Winter, Sidney G., (1987). "Knowledge and Competence as Strategic Assets", Chapter 8 in David J. Teece (ed.), **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, pp159-184
- Hofstede, G. (1991). **Culture and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill.
- Lopes, Helena (Coord.) (1998), **As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante**, Lisboa, IEFP.
- Magalhães, R. (2005), **Fundamentos da Gestão do Conhecimento**, Lisboa, Sílabo.
- Marques, M^a Amélia (2010), **Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos: um estudo multi-caso**, Lisboa, ISEG, tese de doutoramento.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company – how Japanese Companies create the dynamics of Innovation**, New York, Oxford University Press.
- Peet, M., Walsh, K., Sober, R., Rawak, C. (2010). Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. **International Journal of Educational Advancement**. 10, 71–85. doi: 10.1057/ijea.2010.10.
- Santana, S., *et al.*, (2001), **Aprendizagem Organizacional, Fatores de Competitividade**
- Schon, D. A. (1991), **The reflective practitioner: how professionals think in action**, London, Ashgate.
- Senge, P. (1992), **The Fifth Discipline**, Great Britain, Century Business.
- Serrano, A., Fialho, Cândido. (2003), **Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA - Editora de Informática.

ANEXOS

Lista de Anexos:

- Anexo 1: Ficha de Transferência de Conhecimento – inicial
- Anexo 2: Ficha de Transferência de Conhecimento – final
- Anexo 3: Conteúdos do Portal
- Anexo 4: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «A»)
- Anexo 5: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «B»)
- Anexo 6: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «C» - projeto 1)
- Anexo 7: Ficha de Projeto de Transferência Efetiva de Conhecimento – Empresa «C» - projeto 2)