



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional: Um
Estudo Empírico em Empresas de São Tomé e Príncipe**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Diquiang da Costa Viegas Dias

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Antunes Ribeiro

Número do candidato: 30005330

Junho de 2022

Lisboa

Diquiang da Costa Viegas Dias

**Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional: Um
Estudo Empírico em Empresas de São Tomé e Príncipe**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Junho de 2022

Lisboa

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado a minha esposa Ângela Dias, a minha mãe Alexandrina Rodrigues da Costa e aos meus irmãos que sempre me apoiaram e me motivaram nesse meu percurso académico.

Deixo também uma especial dedicação aos meus amigos e companheiros da vida, em particular, Elvibano Carvalho e Gilberto Marques que sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por ter-me dado saúde e força para superar as dificuldades encontradas ao longo deste percurso.

Aos colegas do curso, em particular Eunice Pedro e Jéssica Rodrigues, ofereço o meu reconhecimento, pois este trabalho é também fruto de várias trocas durante esta formação.

A esta Universidade apresento a minha gratidão por me ter proporcionado a oportunidade que hoje alcanço um horizonte superior, pleno de confiança no mérito e ética aqui presente.

À minha orientadora, a professora Sandra Ribeiro pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus familiares, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

O meu muito obrigado.

Resumo

A gestão do conhecimento é um tema debatido ao longo das últimas décadas. Sua discussão é sustentada pela controversa em torno das ações que podem influenciar o desempenho organizacional. Acredita-se que práticas bem implementadas podem implicar melhorias no desempenho organizacional. Esta pesquisa teve com principal objetivo analisar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional e, para tal se propôs as empresas santomenses como unidades de análise. Para o efeito, procedeu-se a um inquérito por questionário onde se inclui cerca de seis dezenas de empresas tendo-se conseguido uma amostra de trinta e duas empresas dos mais variados setores de atividade. O questionário foi composto por sessenta e duas afirmações qualitativas que obedeceu a uma escala de Likert de cinco pontos para possibilitar a quantificação dos dados e posteriormente uma análise mais profunda. Foi utilizado um modelo baseado numa combinação entre institucionalização da gestão do conhecimento, recursos organizacionais, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação e competências (variáveis que sustentam as práticas da gestão do conhecimento) como variáveis explicativas do desempenho organizacional. Os resultados tentaram demonstrar que entre as variáveis preditoras as competências foi a que demonstrou maior influência no desempenho. Conclui-se de uma forma geral que a gestão do conhecimento baseada nas variáveis propostas podem influenciar o desempenho das empresas em São Tomé e Príncipe.

Palavras-chaves: conhecimento, informação, gestão do conhecimento, desempenho organizacional

Abstract

Knowledge management is a debated topic over the last decades, its discussion is supported by the controversy surrounding the actions that may influence organizational performance. It is believed that well implemented practices may imply in improvements in organizational performance. The main objective of this research was to analyse the impact of knowledge management on organisational performance and, to this end, Santomean companies were proposed as units of analysis. For this purpose, a questionnaire survey was carried out, which included about thirty-two companies from the most varied sectors of activity. The questionnaire was composed of sixty-two qualitative statements that obeyed a Likert scale of five points to enable the quantification of the data and later a more in-depth analysis. A model based on a combination of knowledge management institutionalisation, organisational resources, organisational culture, learning and relationships, information systems and competencies (variables that support knowledge management practices) was suggested as explanatory variables of organisational performance. The results tried to demonstrate that among the predictor variables competencies was the one that demonstrated the greatest influence on performance. It is generally concluded that knowledge management based on the proposed variables can influence the performance of companies in São Tomé and Príncipe.

Keywords: knowledge, information, knowledge management, organisational performance

Índice geral

Dedicatória	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice geral.....	6
Índice de Figuras	8
Índice de Quadros	8
Índice de Tabelas.....	8
Índice de Gráficos.....	8
Índice de Esquema	8
1 Introdução.....	9
1.1 Conhecimento e sua importância nas organizações	10
1.2 Justificação e delimitação do estudo.....	12
1.3 Objetivos e questões de investigação	13
1.4 Estruturação da dissertação	14
2 Fundamentação Teórica	15
2.1 Conhecimento: conceito e perspectivas fundamentais	15
2.2 Gestão do conhecimento nas organizações.....	17
2.2.1 A criação do conhecimento no contexto organizacional	20
2.2.2 Estratégia de conhecimento e competitividade.....	22
2.2.3 Importância da informação para a gestão do conhecimento	24
2.3 Desempenho organizacional	25
2.3.1 Desempenho financeiro: as variáveis determinantes	28
2.4 A relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional	30
2.5 Proposta de modelo concetual.....	34
2.5.1 Hipóteses de investigação	36
3 Ambiente Empresarial em São Tomé e Príncipe.....	37
3.1 Evolução da atividade económica	37
3.2 Capital humano	38
3.3 Organização empresarial.....	39
4 Metodologia.....	40
4.1 Pesquisa documental	41
4.2 Instrumento e técnicas de recolha de dados.....	41

4.3 Problemática e os objetivos	43
4.4 Procedimentos de análise dos dados	43
4.5 Caracterização da amostra.....	44
5 Apresentação dos resultados	45
5.1 Análise da amostra do estudo.....	45
5.2 Análise de frequências, medidas de tendência central e de dispersão.....	50
5.3 Diagrama de extremos e quartis (box & whisker plots)	55
5.4 Análise de fiabilidade e de consistência interna (alfa de Cronbach)	57
5.5 Regressão linear.....	58
5.5.1 Teste de normalidade Shapiro-Wilk	59
5.5.2 Coeficiente de correlação.....	60
5.5.3 Regressão linear múltipla.....	63
6 Discussão dos resultados.....	68
7 Conclusão	71
7.1 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....	74
Referências Bibliográficas	76
Anexos	85
Anexo 1 – Questionário.....	85
Anexo 2 – Frequências	90
Anexo 3 – Reliability Analysis.....	98

Índice de Figuras

Figura 1 – Os 4 modos de conversão do conhecimento	21
Figura 2 – Inter-relação das perspectivas do Balanced Scorecard	27
Figura 3 – Modelo sistemático de gestão do conhecimento e desempenho organizacional	31
Figura 4 - Modelo de avaliação do capital intelectual e performance organizacional	34
Figura 5 – Modelo concetual.....	35

Índice de Quadros

Quadro 1 – Definições e abordagens sobre a gestão do conhecimento	17
Quadro 2 – Modelos empíricos e propostas de avaliação da gestão do conhecimento e desempenho organizacional	31
Quadro 3 – As sete dimensões do conhecimento propostas por Terra.....	33
Quadro 4 – Temas e metodologias adaptadas para o questionário	42
Quadro 5 – Verificação das hipóteses de investigação	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Idade dos inquiridos	46
Tabela 2 – Estatísticas descritivas	55
Tabela 3 – Análise de fiabilidade e de consistência interna (Alpha de cronbach's).....	58
Tabela 4 – Teste de normalidade Shapiro-wilk.....	60
Tabela 5 – Intervalos da correlação positiva e negativa.....	61
Tabela 6 – Modelo de regressão linear.....	65
Tabela 7 – Model coefficients - desempenho.....	65
Tabela 8 – Collinearity statistics	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos inquiridos	45
Gráfico 2 – Habilitações académicas dos inqueridos.....	46
Gráfico 3 – Cargo dos respondentes	47
Gráfico 4 – Anos de experiência no cargo	47
Gráfico 5 – Setores de atividade	48
Gráfico 6 – Localização das empresas	49
Gráfico 7 – Período da atividade.....	49
Gráfico 8 – Dimensão das empresas por número de funcionários.....	50
Gráfico 9 – Diagrama de extremos e quartis com as variáveis do estudo.....	57
Gráfico 10 – Plot correlation matrix	63
Grafico 11 – QQ Plot residuals	67
Gráfico 12 – Residuals plots	67

Índice de Esquema

Esquema 1 – Coeficiente de correlação de Spearman das variáveis aleatórias	62
--	----

1 Introdução

A gestão do conhecimento é um tema controverso na literatura, até porque a sua investigação envolve múltiplas disciplinas, entre as quais, gestão estratégica, teoria da organização, inovação, sistemas de informação, tecnologia, marketing, economia, sociologia, etc. A principal preocupação dos investigadores da área é obter a melhoria do desempenho organizacional através de condições organizacionais benéficas – processos, localizações, criação e partilha de conhecimento, assim como ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

Alvarenga Neto (2005, p 18) afirma que a discussão terminológica sobre esta temática se alimenta da indefinição e de toda a controvérsia sobre os conceitos e linhas delimitadas existentes entre dados, informação, conhecimento e sabedoria, já de longe discutidas e sem consenso, por áreas de conhecimento consolidadas como a sociologia e a filosofia. Entretanto, essa discussão epistemológica não é o propósito deste trabalho, embora reconheça-se a sua relevância filosófica. Por outro lado, acredita-se que a expressão embora legalmente utilizada apresenta ênfases e interfaces distintas que merecem análises profundas (Alvarenga Neto, 2005).

A visão nipónica, sustentada por Nonaka e Takeuchi (1997), enfatiza a gestão do conhecimento voltada para criação do conhecimento e os seus processos de conversão, envolvendo indivíduos, organizações e ambiente.

De facto, a gestão do conhecimento tem-se tornado numa importante fonte de melhoria da performance organizacional, requerendo uma nova forma de se pensar e observar a organização (Castro, Brito, Nodari, Silva, & Montenegro, 2019). A génese de sua compreensão consiste em processos de conhecimento (criar, partilhar, adquirir, aplicar e avaliar), tecnologias, sistemas de informação, cultura e capacidades de gestão nomeadamente os sistemas operacionais necessários para a resolução de problemas organizacionais (Castro, *et al.*, 2019).

Em alguns casos, a premissa da gestão do conhecimento assemelha-se com as experiências adquiridas pelos indivíduos dentro da organização e, com o passar do tempo as ações começam a se desenrolar de forma intuitiva sem que os mesmos se apercebem, pois, esta experiência cultivada servirá de base para as decisões futuras (Campos & Baptista, 2008). De um modo geral, acredita-se que iniciativas eficientes da gestão do conhecimento podem influenciar o desempenho organizacional.

Em São Tomé e Príncipe, a maioria das empresas pertencem ao segmento de pequenas e médias empresas, responsáveis pela criação do emprego, a promoção do crescimento económico. O amplo campo da gestão do conhecimento introduz novas percepções e práticas que podem ajudar o aperfeiçoamento de competências e, embora ignorada por algumas empresas santomenses devido aos elevados índices de informalidade, esse fator pode servir de motivação para sua adoção através de várias soluções (ferramentas, frameworks, modelos, práticas, etc.), sugerem Nunes, Annansingh, Eaglestone & Wakefield (2006). Ao nível dos estudos desenvolvidos sobre esta temática em São Tomé e Príncipe, pode-se considerar inexistentes, pese embora o arquipélago tenha sido nos últimos anos motivo de algum debate, o que tem suscitado interesse de vários investigadores nomeadamente Brígida Brito no âmbito dos estudos africanos de desenvolvimento socioeconómico, turismo rural e ecológico.

Esta pesquisa apresenta as empresas santomenses como unidades de análise, objetivando estudar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional por meio de um modelo conceptual combinado entre recursos, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação e competências como variáveis preditoras que podem influenciar o desempenho organizacional. A gestão do conhecimento é um tema pertinente e a sua discussão sempre foi objeto de estudos contínuos. Nesse sentido, pretende-se explorar o tema se baseando na revisão bibliográfica dos principais conteúdos fundamentados na literatura.

1.1 Conhecimento e sua importância nas organizações

A história da humanidade mostra-nos que pensadores, filósofos e a sociedade no geral sempre se interessaram em armazenar memórias e conhecimentos coletivos. O conhecimento sempre foi o alicerce da mudança civilizacional, e atualmente, com o aproveitamento generalizado de pessoas, torna-se mais importante refletir sobre a aceleração contínua de sua utilização. (Sequeira, 2008 p 3). A verdade é que a problemática do conhecimento tem sido alvo de desenvolvimentos contínuos, que acabaram por possibilitar um entendimento cronológico da evolução do campo do conhecimento.

No começo da gestão organizacional, o conhecimento era considerado apenas essencial para a divisão do trabalho e seu único objetivo concentrava-se em questões de produtividade. Contudo, com as mudanças alcançadas nas últimas décadas, “a globalização”, tem facilitado o envolvimento entre pessoas e mercados, criando espaços para a criação e troca de bens e serviços, emergindo o nível da concorrência mundial. Isto tem contribuído para que o

conhecimento ganhasse espaço, ocupando uma posição dominante em contextos socioeconômicos. (Feijoo, 2011).

A sociedade do conhecimento tem emergido gradualmente, o saber e o conhecimento se tornaram em recursos fundamentais de desenvolvimento (Trindade, Macedo, Gauthier, Botelho & Labiak Junior, 2016). Isto tem permitido uma rápida modernização dos métodos de trabalho, aumentando a competitividade na praça global e arrastando a necessidade de criar inovação nos processos de negócio.

A compreensão do conhecimento enquanto mais-valia para as organizações é fundamentado por Drucker (2003) como o único recurso com significado nos dias atuais, que os tradicionais *fatores de produção* (terra, trabalho e capital) se tornaram secundários.

Felix Junior e Vasconcelos (2020) entendem assim o conhecimento como uma métrica de competitividade, suas práticas mais comuns de desenvolvimento se dão por meio de formação de grupos para solução de problemas.

Feijoo (2011 p. 99) assegura que o conhecimento é especializado, sua inclusão num produto acabado significa a intermediação de qualquer organização que garanta a necessária interdisciplinaridade, a sua imaterialidade e a existência de um mercado global de talento e as vantagens geradas com as novas tecnologias estão emergindo atualmente alternativas completamente inovadoras: eficiência na produtividade, inovação de produtos e serviços, alianças estratégicas, organizações abertas e em rede, participação de clientes e fornecedores, etc., portanto, atrair talentos e estimular o desenvolvimento efetivo das capacidades humanas são dos maiores desafios impostos para as organizações contemporâneas.

A competitividade e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento um importante diferencial para as empresas, o que tem sido uma importante questão de análise para os gestores organizacionais (Müller, Teza, Abdala, & Silva Neto, 2015).

O ambiente do conhecimento em que as empresas devem operar é muito mais complexo do que aqueles que existiam há vários séculos. Isso deve-se, particularmente, a três tendências estreitamente relacionadas: a taxa de crescimento do conhecimento, a fragmentação e a sua globalização (Scatolim, 2015).

A importância do conhecimento para a realização dos processos organizacionais não reside nos recursos e meios que obtemos, mas na capacidade de os utilizar para criar oportunidades de inovação. As organizações enfrentam diversos desafios, a busca por diferenciais competitivos

para alcançar posições estratégicas no mercado e atingir níveis superiores de desempenho (Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani, & Neves, 2017). Isto tem estimulado uma reflexão acerca dos fatores que afetam a produtividade dos indivíduos e das organizações perante este cenário marcado por constantes mudanças.

1.2 Justificação e delimitação do estudo

Esta dissertação tem como tema, *Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional: Um Estudo Empírico em Empresas de São Tomé e Príncipe*.

São os diversos motivos que me motivaram a estudar este tema, um deles é que pretendo no futuro continuar a desenvolver pesquisas sobre a gestão do conhecimento e os determinantes da rentabilidade e do desempenho económico-financeiro das organizações. O outro motivo que me incentivou a realizar este estudo é que sou licenciado em administração hoteleira e, como notório, neste setor há uma crescente necessidade em procurar soluções que levam à melhoria da qualidade na oferta dos produtos e serviços. No campo organizacional esta pesquisa justifica-se pelas mudanças no mercado que tem implicado as empresas locais procurarem profissionais mais qualificados, procurando soluções e políticas que levam ao reforço e melhoria de suas capacidades internas.

Ao nível académico, a justificação para a elaboração deste trabalho consiste na contribuição teórica baseada em pesquisas literárias e um estudo empírico em empresas santomenses, que seguramente proporcionará aos futuros académicos do arquipélago¹, uma vasta informação para futuras pesquisas sobre a gestão do conhecimento organizacional.

No contexto social, o objetivo é de reforçar a consciencialização sobre este conceito e que ao mesmo tempo uma implementação bem-sucedida pode oferecer vantagens significativas para as organizações.

Na vertente científica esta pesquisa segue a investigação de diversos autores (Ziviani, Amarante, França, Isnard, & Ferreira, 2019), que teve como propósito avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional.

Embora o tema seja muito discutido na literatura, são poucos os estudos que o relacionam com o desempenho organizacional, em particular, quando se considera a utilização dos tradicionais

¹ O texto refere-se a **arquipélago** por São Tomé e Príncipe ser formado por duas ilhas e vários ilhéus

indicadores de desempenho (Souza, Castro, Ziviani, & Parreiras, 2016). Isto justifica-se ao fato dos tradicionais indicadores de desempenho organizacional serem amplamente quantificáveis, desta forma avaliá-los mediante uma correlação com um tema que apresenta características qualitativas seria necessário a inclusão de diferentes abordagens conceptuais.

O contexto desta investigação enquadra-se, ainda, em uma análise empírica sobre as perspectivas da gestão do conhecimento em empresas santomenses. Gerir conhecimento organizacional significa explorar adequadamente o conhecimento para fins organizacionais. Nesta ótica, esta pesquisa apresenta as abordagens emergentes na literatura sobre o estudo do impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. As várias teorias fundamentadas na literatura apontam que medir o sucesso desta prática depende de uma variedade de abordagens e, como já descrito, se sugere uma análise baseada na dinâmica entre recursos organizacionais, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação e competências como variáveis motivadoras do conhecimento que podem influenciar o desempenho organizacional.

1.3 Objetivos e questões de investigação

Atendendo a crescente discussão literária sobre a temática do conhecimento nas organizações pretende-se estudar o *impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional por meio de um estudo empírico em empresas de São Tomé e Príncipe*, este propósito constitui o principal objetivo desta investigação.

Com base nas teorias da administração entende-se que a gestão do conhecimento é um processo sistemático e articulado, desenvolvido de forma coletiva e que envolve uma pluralidade de abordagens, apoiada em processos e apropriação do conhecimento para atingir sucessos organizacional. Assim sendo, objetiva-se também:

- Testar a qualidade do modelo conceptual proposto para esta pesquisa;
- Estabelecer uma relação entre as variáveis propostas nesta investigação;
- Identificar qual ou quais as variáveis podem determinar maior significância explicativa no desempenho organizacional;
- Identificar as variáveis determinantes do processo de criação do conhecimento organizacional e, por outro lado descrever os principais indicadores de desempenho organizacional descritos na literatura.

Esta investigação assenta em várias perspectivas e para compreendê-las será necessário responder às seguintes questões: O que é a gestão do conhecimento e qual a sua importância

nas organizações? A gestão do conhecimento é uma prática que pode determinar o desempenho das empresas? Qual o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional das empresas?

Esta pesquisa procura, ainda, aprofundar a compreensão sobre os processos que conduzem a criação e disseminação do conhecimento organizacional buscando identificar quais as práticas organizacionais ancoradas a gestão do conhecimento são adotadas pelas organizações para melhorar o desempenho dos indivíduos e os processos de negócios.

1.4 Estruturação da dissertação

A presente dissertação é composta por nove capítulos, sendo que o primeiro capítulo se refere às questões introdutórias desde a problemática, justificção e os objetivos de investigação.

O segundo capítulo consta a fundamentação teórica dos temas discutidos nessa investigação, a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional assim como a relação entre ambos. Consta ainda no segundo capítulo, o modelo conceitual e as hipóteses sugeridas nesta investigação.

No terceiro capítulo é apresentado uma pequena abordagem sobre o ambiente empresarial em São Tomé e Príncipe, envolvendo também uma rápida observação sobre o capital humano. Este propósito é motivado na perspectiva de apresentar algumas informações sobre ao arquipélago.

No quarto capítulo é detalhada toda a metodologia sendo o método de investigação, as técnicas e os procedimentos de recolha de dados ferramentas de análise de dados e a caracterização da amostra.

No quinto capítulo consta a apresentação dos resultados de pesquisa empírica (análise da amostra, frequências, medidas de tendência central e de dispersão, análise de fiabilidade e a regressão linear).

No sexto capítulo é discutido os resultados desta investigação. Uma análise em função das hipóteses propostas.

No sétimo e último são apresentadas as conclusões desta dissertação, as implicações para a gestão organizacional e para a ciência, as limitações ao estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, serão apresentadas as várias abordagens sobre a temática de gestão do conhecimento e desempenho organizacional e financeiro, tendo como pressuposto a revisão de conceitos fundamentais e trabalhos de investigação. Portanto, o tema desta dissertação será analisado através de diferentes pareceres emergentes na literatura.

2.1 Conhecimento: conceito e perspectivas fundamentais

O conhecimento segundo Carvalho (2008) tem despertado interesse ao homem desde a antiguidade. O homem desde sempre ambicionou saber mais, por esse motivo a gênese do conhecimento é caracterizada pela constante evolução e desenvolvimento. A base conceptual do conhecimento é construída através da epistemologia, campo da filosofia que estuda o saber e conhecimento (Carvalho, 2008). Na Grécia antiga, Platão foi dos primeiros a aprofundar o pensamento sobre o conhecimento. Segundo o mesmo, o mundo mudava constantemente e assim tornava-se difícil perceber algo ao longo do tempo. Por outro lado, Aristóteles defendia a ideia da convergência entre formas e fenômenos centrada na materialização. Este pensamento era controverso em relação as opiniões de Platão que considerava que só poderíamos conhecer formas ou ideias e não as coisas de maneira adequada.

Na ótica fenomenológica o conhecimento é entendido como um fenómeno que ocorre na mente humana e desde logo se remete para o nível de subjetividade, ao passo que ao nível da *crença verdadeira justificada* o conhecimento se materializa na opinião defendida por um indivíduo (Davenport, 1998). Desmistificando esta aglutinação, crença, verdade e justificação são condições primárias para que se construa o conhecimento. A crença é uma condição necessária pelo que não é possível conhecer sem acreditar, no entanto, esta por si só é insuficiente, uma vez que a opinião pode ser falsa e o saber/conhecer não significa acreditar. A verdade por outro lado, é uma condição fundamental dado que o conhecimento é factivo, porém apresenta também linhas divisórias, visto que pode-se acreditar em algo supostamente verdadeiro, sem se saber a sua real veracidade. A justificação por último apresenta características que convergem para a sustentabilidade da opinião, isto é, apoiar-se na lógica de uma crença, porém a justificação assenta em abordagens multifacetadas e, ter motivos para acreditar não garante que a opinião seja verdadeira (Davenport, 1998).

Sampaio, Reis e Martinho (2019) afirmam que o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informação contextualizada e intuição que fornece uma estrutura analítica na mente de cada indivíduo que lhe permite avaliar e absorver novas experiências.

O conhecimento resulta da subjetividade e, a partir da experiência e aprendizagem cada ser humano pode atingir diferentes representações com base na mesma informação, isto é, a consequência mental de angariar informações e com base nelas chegar a novas descobertas (Davenport, 1998; Sampaio, *et al.*, 2019).

Estas informações adquiridas, por si só, ainda não podem ser consideradas como conhecimento, terão de passar por uma reflexão e interiorização individual para se transformar em conhecimento (Alvarenga Neto, 2005). Esta transformação é feita através das capacidades mentais de cada pessoa em que, inicialmente, os dados são transformados em informação e, posteriormente, a informação é transformada em conhecimento. Este processo interfere na codificação e decodificação dos dados, informação e conhecimento, acarretando, muitas vezes, distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação. Para Sveiby (2003), o conhecimento reside na capacidade de agir e só se manifesta e sobressai se estiver em constante actualização e interacção com os outros indivíduos. Para que os indivíduos continuem a desenvolver as suas capacidades e o seu saber é necessário dar utilidade a estes recursos, não adianta tê-los tacitamente, porque desta forma seria apenas um conhecimento restrito e sem utilidade.

O conhecimento observado sob a dimensão socioeconómica é compreendido, nos dias atuais, como um ativo de grande valia para os indivíduos, organizações e sociedades, constituindo uma importante fonte de vantagem competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 2001; Trindade, *et al.*, 2016; Jennex, *et al.*, 2014; Sampaio, *et al.*, 2019). Este pensamento corrobora com as célebres teorias de Porter, que enfatiza o conhecimento como a única vantagem que oferece diferenciação numa competição.

Nonaka e Takeuchi (1997), reiteram conectando o conhecimento a capacidade de resposta ao seu consumidor, possibilitando a inovação de produtos/serviços e a captação de novos mercados.

De facto, em ambientes competitivos a vantagem competitiva deixou de estar localizada nos produtos e serviços, passou a estar relacionada com o saber de como são feitos, ou seja, a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa reside no conhecimento conectado ao processo de fabrico (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

2.2 Gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento é um tema que começou a ser discutido na literatura em finais dos 80 por vários autores, entre os quais, destaca-se Peter Senge com “*The Art and Practice of the Learning Organization*” publicado em 1990, segundo o qual as organizações que aprendem são aquelas cujas pessoas elevam continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir.

Por outro lado o pensamento de Drucker (1988) sobre as teorias da administração conduziram as ações da organização ao conhecimento.

Existe uma série de definições da gestão do conhecimento (Trindade *et al.*, 2016), propostas na literatura. Algumas delas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições e abordagens sobre a gestão do conhecimento

Autores	Definição da gestão do conhecimento
Liebowitz e Wilcox, (1997)	Habilidade que as organizações possuem para gerir o conhecimento, armazená-lo, agregar valor e distribuí-lo.
Sveiby (1998)	Arte de gerar valor a partir dos ativos intangíveis.
Bassi (1999)	É um processo de criação, aquisição e utilização com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.
Smith e Lyles (2003)	Uma perspetiva económica de valor estratégico do conhecimento organizacional, que facilita a aquisição, compartilhamento e utilização.
Sveiby (2003)	Arte de criar valor promovendo os ativos intangíveis.
Lacombe (2005)	Conjunto de esforços sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundi-lo por toda organização, incorporar a produtos, serviços e sistemas e protegê-lo contra a utilização indevida.
Souza e Albuquerque (2012)	Prática que visa administrar o conhecimento dos colaboradores para retê-lo e partilhar entre os outros funcionários, que possibilita a economia de tempo na tomada de decisões e aumento da produtividade da empresa.
Freire <i>et al.</i> (2012)	Uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, uma vez que permite que o conhecimento interiorizado na mente das pessoas e incorporado nas ações práticas de trabalho seja compartilhado, registado e preservado como memória organizacional e, posteriormente, disseminado.
Conceição (2013)	Diferencial competitivo uma ação de agregação de valor económico.
Jennex <i>et al.</i> (2014)	Disciplina de ação focada na partilha e aplicação para gerar resultados.
Ziviani <i>et al.</i> (2015)	Não é, somente a administração dos ativos intelectuais, é a gestão dos processos que atuam sobre eles e inclui o desenvolvimento, a preservação, a utilização e a partilha.

Fonte: Revisão da literatura

Nonaka e Takeuchi (1997) trouxeram uma visão revolucionária sobre a gestão do conhecimento organizacional introduzindo a distinção entre o conhecimento *tácito* e *explícito*, conceitos, vinculados a teoria desenvolvida pelo filósofo Karl Polanyi em 1966, o clássico – “*The Tacit*

Dimension”, e apesar de se observar na literatura sucessivas referências a Polanyi, a sua influência é mais sentida na obra produzida pelos autores japoneses acima mencionados. Uma das ideias levantadas por Polanyi (1966), é que a produção do conhecimento passou a ser uma força impulsionadora da economia para as empresas, isto é, a visão empresarial baseada no conhecimento tem se tornado uma das ações mais relevantes da gestão estratégica.

De acordo com Uriarte Jr. (2008), a gestão do conhecimento é um processo pelo qual as organizações geram valor de seus ativos intelectuais baseados em conhecimentos. Jennex *et al.* (2014) corroboram reafirmando que este processo permite criar benefícios para a organização, por meio das capacidades dos indivíduos. É, portanto, um esforço sistemático e deliberado utilizado para expandir, cultivar e aplicar os recursos disponíveis em conhecimento de forma agregar valor à empresa no âmbito da concretização dos seus objetivos. Moresi (2001) acrescenta que esta interligação sistemática permite desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento de uma organização visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Este procedimento é desenvolvido mediante a fixação de políticas e metodologias orientadas para a efectiva gestão de base do conhecimento existente nos departamentos da organização, que assegure a ocorrência da gestão do conhecimento e o apoio no processo de decisão em todos os níveis organizacionais. É indispensável que estas ações criem as condições necessárias para a aquisição, partilha e utilização eficaz do conhecimento (Moresi, 2001; Souza & Albuquerque, 2012).

Leite (2001) observa a gestão do conhecimento sendo mais que um treinamento ou a gestão de um banco de dados eletrônicos. O mesmo autor considera ser responsável pela conexão eficiente entre pessoas no sentido de converter o conhecimento pessoal em organizacional. Terra (2001) propõe a gestão do conhecimento alinhado à capacidade de utilização e combinação pela organização das fontes e tipo de conhecimento responsáveis pelo desenvolvimento de competências específicas e capacidades de inovação sendo necessária adotar vários planos e compreender as suas diversas dimensões.

A gestão do conhecimento deve, também, fornecer o suporte as competências e os recursos organizacionais e ao mesmo tempo evoluir em torno do aumento do desempenho organizacional, isto é, o aperfeiçoamento das práticas de trabalho, facilitar a tomada de decisão, dar rapidez ao desenvolvimento, melhorar a qualidade do serviço, capacitar os funcionários e determinar a inovação (Dotsika & Patrick, 2013).

As empresas apresentam diferentes níveis de maturidade para implementação da gestão do conhecimento (Menezes, Johann, Valentim & Scott, 2017), e quais as áreas chaves impulsionam esta ferramenta nas organizações (comunicação, tecnologia de informação, projetos e recursos humanos). Para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações é necessário que esta desenvolva uma cultura orientada para o conhecimento com o apoio da alta administração.

Na mesma esteira Kimiz (2005) apresenta a gestão do conhecimento configurada em três perspectivas, entre as quais:

i) perspectiva de negócio – uma actividade de negócio que trata o conhecimento como uma componente que reflete a estratégia, a política e a prática em todos os níveis da organização; *ii) ciência cognitiva* – o conhecimento é entendido como as percepções, a aprendizagem que faz com que o individuo aja de forma inteligente, e que pode ser transformado em recursos como a tecnologia, práticas e cultura organizacional; e *iii) perspectiva do processo ou tecnologia* – proporciona a transformação da informação em conhecimento acessível e disponível para a utilização e aplicação.

A materialização do sistema da gestão do conhecimento suportada por estas perspectivas depende, segundo Dubois e Wilkerson (2008), da natureza da cultura organizacional, os processos e recursos utilizados para aquisição, gestão e disseminação do conhecimento, devem ser coordenados de um modo estratégico. Para Faria, Almeida e Ottoboni (2005), numa organização os indivíduos devem estar motivados para partilhar os seus conhecimentos e a tecnologia de informação deve ser encarada, somente, como ferramenta, pois esta apenas transmite a informação. A gestão do conhecimento trará vantagens competitivas para o crescimento da organização, isto porque a empresa passará a reter e partilhar o conhecimento dos funcionários e haverá mais comunicação entre todos dentro da organização, possibilitando economizar o tempo e o dinheiro (Faria *et al.*, 2005).

A gestão do conhecimento está ligada a capacidade da organização utilizar e combinar as diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional e desenvolver competências específicas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Esta ferramenta precisa ser vista sob uma abordagem sistemática e estruturada que facilita o conhecimento utilizado nos processos de trabalho, aumentar o valor do que é oferecido, qualificar os profissionais e assegurar o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações (Campos, 2003; Davila, Varvakis & North, 2019).

São múltiplas as contribuições teóricas sobre este campo, apesar de haver muito interesse por parte de vários pesquisadores, as abordagens teóricas apresentam características multidimensionais e difíceis de circunscrever (Sequeira, 2008).

Numa análise geral, observa-se que alguns autores descrevem o conhecimento como um recurso organizacional, de forma análoga outros complementam focando-se na ideia de que se este recurso for gerido mediante um processo sistemático poderá conduzir as organizações ao reforço das capacidades competitivas e o aprimoramento dos seus negócios. Portanto, a gestão do conhecimento não deve ser, apenas, observada como uma simples política da gestão dos recursos humanos, deve estar, intrinsecamente, incorporada nos processos, tecnologias e sistemas de informação assente na cultura e na orientação estratégica da organização.

2.2.1 A criação do conhecimento no contexto organizacional

Percebe-se nos estudos sobre a gestão do conhecimento, a ampla abordagem através de pensamentos e teorias distintas. A literatura sobre a criação do conhecimento nas organizações é amplamente baseada em Nonaka e Takeuchi (1997), considerados os pioneiros no estudo sobre a criação e a utilização do conhecimento nas organizações, tendo desenvolvido o modelo de criação do conhecimento organizacional denominado de “*Espiral de Conhecimento*” que explica os processos pelo qual o conhecimento é criado partindo da interação entre o conhecimento tácito e explícito e a forma como ocorre.

No entendimento desse processo, Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento tácito é ampliado e interiorizado pelo possuidor no decorrer do tempo. São componentes subjetivos e de difícil visualização, formalização, transmissão e partilha. De forma oposta, o conhecimento explícito é de acordo com Sveiby (2003) a composição dos factos e é adquirido, sobretudo, a base das informações captadas. Envolve um processo sistemático podendo ser expresso em palavras, números e facilmente transmitido e comunicado (Nonaka & Takeuchi, 1997). Este conhecimento é, ainda, socialmente criado pelo colaboradores e difundido de forma colaborativa nas organizações, deve ser processado por meio de atividades de criação, estruturação, partilha, utilização e auditoria (Alvares, *et al.*, 2020).

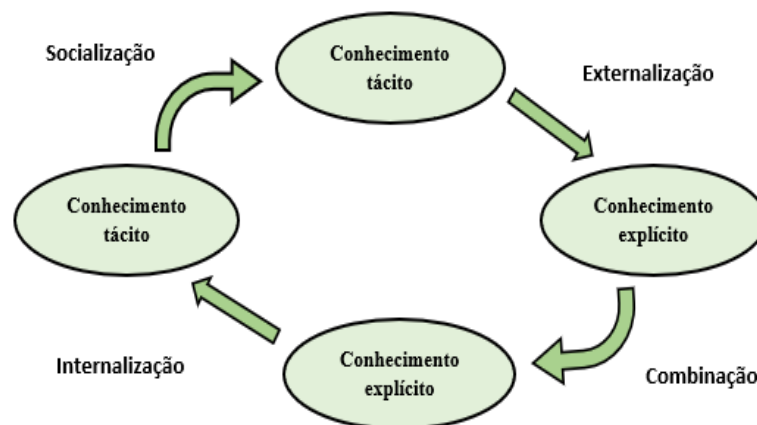
A génese do conhecimento deve assim ser vista como um sistema que amplia organizacionalmente o conhecimento criado ao nível individual, cristalizando-o como parte integrante da conexão do conhecimento organizacional (Sequeira, 2008).

O conhecimento é considerado dinâmico, porque é gerado no contexto das interações sociais estabelecidas entre indivíduos e organizações e, é considerado relativo visto depender da especificidade do contexto em que é criado (Nonaka & Takeuchi, 1997).

No entanto, capitalizar o conhecimento no contexto de sua criação, validação, apresentação e aplicação nas organizações é necessária a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas, pois a ação conjunta associada à criação de um ambiente como “aprendizagem por fazer”, permite que uma organização administre efetivamente o seu conhecimento e produza condições para sustentar suas vantagens competitivas (Rossetti & Morales, 2007).

Pressupondo que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo dinâmico de criação de conhecimento organizacional a partir de uma espiral de conhecimento com base em vários processos de transformação entre o conhecimento tácito e explícito envolvendo indivíduos, grupos e organizações, que são: socialização; externalização; combinação; e internalização, apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Os 4 modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

- a) **Socialização** – partilha de experiências entre indivíduos em ambientes comuns.
- b) **Externalização** – conhecimento cristalizado nos indivíduos e partilhado através de metáforas, conceitos, hipóteses, opiniões e promove reflexões e interação entre indivíduos.
- c) **Combinação** – partilhas de informações, reuniões, conversas utilizando redes de computadores e *mailing*, difusão da informação dentro da organização utilizando os sistemas de informação.

d) Internalização – *aprender fazendo*, partilha do conhecimento explícito em tácito nos indivíduos na forma de modelos mentais ou *know-how*.

A criação do conhecimento surge assim de um processo contínuo e dinâmico entre o conhecimento subentendido (*tácito*) e explícito envolvendo variações entre quatro modos de transformação de conhecimento, numa espécie de espiral do conhecimento que alarga progressivamente a base do conhecimento organizacional. Este processo pode expandir para um contexto externo da organização dada a possibilidade de estabelecer interações com outras organizações e originar um conhecimento novo.

As organizações devem desenhar um contexto adequado para possibilitar o desenvolvimento das atividades em grupos e, para a criação e armazenamento do conhecimento ao nível individual. A estrutura organizacional é fundamental no processo de criação do conhecimento no que se refere a quem nela se integra e a forma como a compõe. A compreensão sobre a criação do conhecimento reside na maneira como será transmitido, processado e partilhado (Jennex *et al.*, 2014).

É importante desenvolver sistemas que permite a canalização e transformação do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito, pois um indivíduo possuidor de um conhecimento tácito significa apenas um recurso individual e sem grandes possibilidades de produzir feitos significativos para a organização. Este valor tácito não deve ser isolado, tem de ser incorporado no processo de aprendizagem organizacional para que haja partilha e assim fomentar o aprecimento de novos conhecimentos, no qual serão absorvidos por outras pessoas e, desta forma, aumentar a base do conhecimento e as capacidades dos indivíduos nas organizações (Rossetti & Morales, 2007; Müller, *et al.*, 2015).

2.2.2 Estratégia de conhecimento e competitividade

Caracteristicamente, a implementação das estratégias organizacionais compreende padrões que se baseiam nas teorias defendidas por Porter, em particular os processos de inovação que determinam a diferenciação de produtos e serviços. Conforme Terra (2008), outrora a gestão estratégica era a cargo de poucos indivíduos do topo da organização que detinham a primazia no acesso as informações e a capacidade para prescrever de forma separada o destino da organização. Embora as principais decisões estratégicas ainda sejam tomadas pela alta administração, as estratégias competitivas se configuram e se materializam em milhares ações e decisões tomadas por indivíduos em todos os níveis hierárquicos.

Sabe-se que os indivíduos são os únicos agentes que manuseiam toda a gestão dos processos que compõem as atividades económicas e empresariais. Nesta ótica, a necessidade de investir no conhecimento torna-se imprescindível como alternativa para orientar as linhas estratégicas da organização (Grant, 1991; Barney, 1996; Terra; L. M. Brito, 2008). No entanto, algumas organizações têm sido eficazes na inclusão desta ferramenta nas suas atividades, através da criação ou aquisição de novos conhecimentos, porém as mesmas revelam algumas incapacidades na aplicação e no desenvolvimento das suas práticas como recurso estratégico capaz de determinar mudanças nos métodos de trabalho (Rossetti & Morales, 2007).

Muitas organizações praticam esta atividade até certo ponto, porém poucas apresentam êxitos consistentes, pois confiam amplamente em situações raras ou em exemplos isolados. As organizações para se tornarem eficientes na gestão do conhecimento como sublinha Sequeira (2008 p. 13), têm de criar sistemas e processos onde sobressaem essas atividades e integrá-las na teia das suas operações quotidianas.

Terra (2008) sinaliza que nenhum outro recurso ou investimento pode trazer retornos exponenciais de maneira tão óbvia, ao menos que seja uma atividade ilícita. O conhecimento reutilizado em novos contextos pode trazer enormes benefícios em pouco espaços de tempo, reforçando a capacidade das empresas em construir vantagens competitivas douraduras e originar transformações positivas. Uma das particularidades do conhecimento é que se pode transformar em um conhecimento novo, isto acontece quando um determinado tipo de conhecimento se interage com outro tipo de conhecimento, seja individualmente ou no contexto de múltiplos indivíduos (Terra 2008).

Esta propriedade não é observada em nenhum outro recurso organizacional e, é por isso que uma organização que investe no conhecimento poderá alcançar retornos não esperados. Nesta perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que a essência da estratégia de conhecimento está no reforço das capacidades organizacionais em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Os mesmos autores entendem que a questão não se centraliza no recurso em si, mas sim na capacidade das organizações em criar um contexto para disciplinar a criação, a aquisição e a partilha do novo conhecimento e que possa ser alimentado com o suporte dos instrumentos organizacionais desenvolvidos para o efeito.

Barney (1996) corrobora destacando que este recurso deve ser observado numa perspectiva estratégica para a organização. O desempenho das empresas provém da diferenciação e do

conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, que permitem as empresas se tornarem mais competitivas nos mercados onde atuam.

O conhecimento é um recurso estratégico que pode relançar a competitividade das organizações se, devidamente, bem estruturado sob um processo sistemático ancorado a gestão dos processos organizacionais. Partindo do pressuposto estratégico, é importante desenvolver uma cultura organizacional que auxilia a criação e aplicação das novas ideias e que seja uma regra dos colaboradores da organização, não obstante o nível hierárquico, nem o período de tempo na organização (Terra, 2008).

A disseminação do conhecimento ocorre de forma natural no quotidiano das organizações sendo importante que a gestão do conhecimento seja o mecanismo pelo qual este processo se torne formal. Um dos elementos fundamentais para a gestão do conhecimento é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas de conhecimento e assim reforçar as capacidades dos indivíduos na organização (Davenport & Prusak, 1998).

2.2.3 Importância da informação para a gestão do conhecimento

As sociedades avançaram em diversos aspetos que as caracterizam, seja no contexto político, económico, cultural, social e educacional. Os diversos contextos passaram a ter uma nova perspetiva a partir do aparecimento da era da informação, ou seja, a informação passou a determinar o rumo das pessoas, das organizações e das nações (Barboza, 2019). As ações organizacionais têm suas origens na prospeção do ambiente organizacional interno e externo na procura de informações relevantes para a compreensão dos negócios, clientes e demais atores do ambiente. A dimensão competitiva em vários setores do mercado, além do surgimento das novas tecnologias têm desafiado empresas e negócios.

Esta mudança de paradigma tem dado espaço a inovação e a introdução de novas metodologias organizacionais que viabilizam estruturas de alto valor e baixo custo de produção contextualizadas em ambientes de negócios (Ferreira, Jardim & Ziviani, 2018; Barboza, 2019). O trabalho, anteriormente, valorizado pela força física passou a ser reconhecido pela capacidade cognitiva, da habilidade em utilizar a informação e o conhecimento para a realização das tarefas. Desta forma, a disseminação da informação nas organizações tornou-se num recurso valioso dentro dos princípios da gestão do conhecimento (Ferreira *et al.*, 2018). Este recurso é essencial na identificação e na resolução do problema, através da análise dos processos organizacionais

para compreender e procurar as mudanças pretendidas (Tarapanoff, 2015). Ferreira (2005) corrobora salientando que a informação agrega valor e permite a empresa identificar oportunidades e ameaças, assinalando tendências e problemas. Nesta perspectiva a informação se configura em importantes pressupostos na criação de estratégias organizacionais.

Percebe-se neste contexto que a informação é um recurso que por processos comunicativos faz sentido ao uso humano, acessível as necessidades coletivas e, requer uma unidade de análise, exigindo um consenso em relação ao significado e a mediação humana (Rhaddour, 2019; Davenport, 1998; Alvarenga Neto, 2005).

É frequente observarmos em determinados contextos comparações entre dado, informação e conhecimento, baseadas muitas vezes em observações metafóricas. Na verdade, a literatura não apresenta uma objetividade para essa discussão, devido a complexidade e os vários pareceres de cada área (Alvarenga Neto, 2005). Importa assim ressaltar essa discussão terminológica, embora não seja o propósito desta investigação. Os dados são representações físicas de factos e eventos distintos no tempo e espaço que não agrega nenhum fundamento. No contexto organizacional os dados são tidos como registos estruturados de uma transação e caracteristicamente quantificáveis.

A informação por sua vez é entendida por Drucker (1988) como dados dotados de relevância e proposito e são as pessoas que os munem com estes atributos. No seio organizacional é materializada através das mensagens passadas expressamente ou na maioria dos casos por meio de documentos em que são, geralmente, comunicadas novas condutas, novos processos ou qualquer outra informação de natureza organizacional. A respeito dessa discussão entende-se que o conhecimento é um tema complexo e requer análise, síntese, reflexão e contextualização, o que apresenta características extremamente divergentes em relação à dado e informação.

Ao nível dos processos e transmissão da informação os sistemas de informação e as novas tecnologias se figuram em importantes recursos para a disseminação da informação dentro da organização, ambas apontam caminhos para a criação de grandes teias colaborativas, que permitem maior envolvimento nos processos organizacionais e na fomentação do conhecimento organizacional.

2.3 Desempenho organizacional

Na era da economia do conhecimento, a visão das organizações sobre a obtenção de novas fontes de vantagens competitivas passou a ser um das ações mais relevantes da administração

estratégica, isto é, a criação do conhecimento e a sua disseminação pela organização têm se tornado em importantes forças impulsionadoras da gestão dos processos de produção (Ribeiro *et al.*, 2017).

A utilização de múltiplas dimensões para definir um conceito tão complexo como o desempenho organizacional tem sido sugerido por vários pesquisadores, entretanto não existe um consenso de qual a definição ideal (Barney, 1996). Embora haja na literatura inúmeras propostas de definição, como afirma Barney (1996) cada medida de desempenho tem as suas limitações e uma pluralidade de abordagens seria adequada. Carneiro (2005 p. 145) reafirma que, mesmo comprovada a relevância do tema, ainda não se chegou a um consenso de como o caracterizar e mensurar.

Para Marques (2004) toda atividade desenvolvida pela organização no âmbito do seu negócio deve refletir no melhor desempenho possível, seja através do crescimento das vendas, da maximização de seus lucros e do retorno sobre os investimentos.

Atendendo a avaliação propriamente, Chiavenato (2014) considera que habitualmente o desempenho organizacional é medido com base em indicadores contábeis, entretanto é necessário conhecer melhor o funcionamento da organização, as suas características físicas e humanas para garantir a competitividade e o sucesso na economia globalizada.

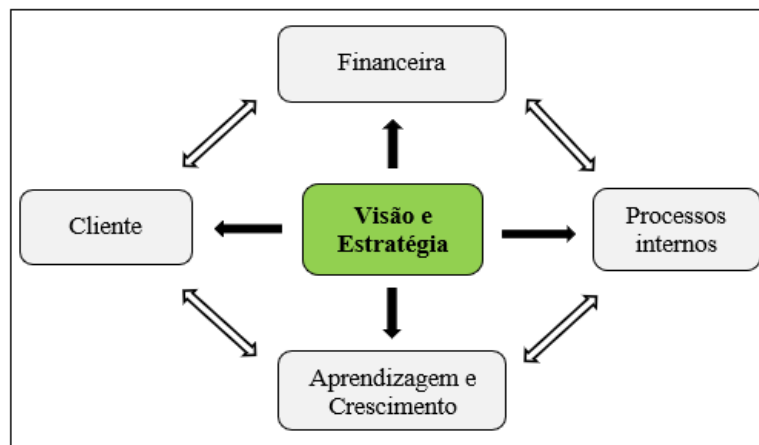
Na perspectiva de Teixeira e Amaro (2013) um dos aspetos mais importantes na avaliação do desempenho organizacional é a sua performance financeira, uma vez que sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de criação de valor. Porém, Barney (1996) sublinha que os relatórios contábeis e financeiros apenas indicam o desempenho da empresa no passado, pese embora forneça elementos que auxiliam a tomada de decisão, não servem como garantia do desempenho organizacional, se se observar no futuro circunstâncias diferentes das condições observadas no passado

Costa, V. A. Tondolo, R. R. Tondolo, Longaray e Guimarães (2018) concluem que o desempenho organizacional depende de uma ampla variedade de indicadores, que são: económico-financeiro, mecanismos de controlo, funcionários, eficiência organizacional, eficácia dos serviços, eficácia social e legitimidade institucional. O propósito é de fornecer instrumentos que contribuam para a mensuração dos resultados, e desta forma, verificar se os recursos incorporados na produção fornecem o retorno esperado (Costa, V. A., *et al.*, 2018). Robert S. Kaplan e David P. Norton corroboram com quatro visões propostas na ferramenta designada *Balanced Scorecard*, que reflete o equilíbrio entre os objectivos de curto e médio e

longo prazo, as dimensões financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrências, e também, entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Este equilíbrio é proporcionado através das quatro visões de desempenho propostas:

1. Financeira – indica se a implementação e execução da estratégia e uma empresa garantirão um desempenho financeiro superior;
2. Clientes – representam os devedores de exploração, ou seja, é a fonte de onde provém as receitas para o alcance dos objectivos financeiros da organização;
3. Processos internos – dominar os factores críticos internos para alcançar a excelência;
4. Aprendizagem e crescimento – a infraestrutura adequada para atingir os objectivos.

Figura 2 – Inter-relação das perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Klapan e Nortorn (2001)

Porter (1998) defende que para alcançar o desempenho, cada empresa deve buscar por fontes que geram vantagens competitivas, segundo a sua perspectiva as empresas devem adotar uma das estratégias genéricas seja liderança em custo, diferenciação ou foco em um segmento específico. Barney (1996) apresenta a sua visão sobre o desempenho organizacional em torno de quatro abordagens: sobrevivência, medidas económicas e financeiras, perspectiva de múltiplos stakeholders e medidas de valor presente. No mesmo pensamento Slater, Olsen e Hult (2010) entendem que o desempenho organizacional é a consecução ou a superação dos objetivos estabelecidos pela organização, podendo ser medido por aspectos económicos e financeiros, questões de mercado e inovação.

Tradicionalmente, ao referir-se sobre a avaliação do desempenho organizacional, remeter-se-ia as questões de natureza financeira, que expressam a produtividade operacional da empresa por meio dos resultados líquidos de exploração e o retorno sobre os investimentos (Ziviani *et al.*, 2019). Geralmente, as organizações não têm metas padronizadas, elas simplesmente adoptam

suas estratégias de forma a se tornarem mais competitivas, o que seguramente dificulta a identificação dos diferentes aspectos de desempenho.

De fato, as análises convergem à um entendimento financeiro na avaliação do desempenho organizacional, todavia não é possível avaliar o desempenho organizacional se fazendo simplesmente por uma única métrica (Carneiro 2005, p. 147). Na verdade, é necessário considerar vários indicadores, isto é, as diversas perspectivas devem ser consideradas para explicar se o sucesso foi ou não alcançado. O desempenho organizacional devia ser comparado com benchmarks e mensurado sob a luz do cumprimento dos objetivos pré-definidos pela organização; medidas correntes e expectativas futuras de desempenho também deveriam ser comparadas com os resultados passados no sentido de avaliar o grau de melhoria ou do défict.

2.3.1 Desempenho financeiro: as variáveis determinantes

Uma teoria controversa e muito debatida na literatura é a estimação do desempenho organizacional unicamente por meio de métricas quantitativas nomeadamente os pressupostos contábeis e financeiros. Neste sentido apresentaremos a seguir uma breve consideração sobre o desempenho financeiro a luz das fundamentações emergentes na literatura.

Estamos, atualmente, diante de uma cadeia económica global, altamente diversificadas e com constantes alterações de natureza política, social, económica, tecnológica e ambiental, que causam fortes perturbações na atividade empresarial tornando-a cada vez mais complexa e competitiva. Progressivamente, as organizações têm procurado por novas alternativas para alavancar as suas atividades e rentabilizar os seus negócios, seja por meio de inovação, da racionalização dos custos ou pela especialização em determinados segmentos de mercado (Porter, 1998).

O desempenho financeiro e conseqüentemente as finanças empresariais são temas debatidos na literatura por muitos autores, nomeadamente, os professores *Aswath Damodaran*, *Stewart Myers*, os economistas *Richard Brealey* e *Franklin Allen*, entre outros, todavia existe na literatura uma grande discussão sobre um entendimento conceptual, sendo que a avaliação do desempenho financeiro compreende uma pluralidade de métricas (Neves, 2012). Caracteristicamente, os principais indicadores utilizados são os relatórios contábeis, a rentabilidade, os fluxos de caixa, a maximização do valor e o retorno sobre o investimento.

Segundo Teixeira e Amaro (2013) caracteristicamente o conceito de desempenho financeiro está relacionado com as informações contabilíticas procedentes das demonstrações financeiras,

como é caso do balanço, da demonstração de resultado e das demonstrações dos fluxos de caixa. Para além disso, o desempenho financeiro resume o impacto das decisões tomadas no âmbito das atividades, ao nível da capacidade para gerar resultados, criar rentabilidade face aos investimentos para assegurar a sua sustentabilidade ao longo do tempo (Teixeira, & Amaro, 2013).

Para Quirino, Moreira, Melo e Rezende Mól (2018), a rentabilidade é uma importante métrica para verificar o desempenho financeiro de uma organização através dos elementos que fornece para identificar a criação de recursos financeiros e também refletir a capacidade de gestão.

O desempenho financeiro serve para avaliar o saúde financeira de uma empresa num determinado período e é frequentemente fundamentado na ótica de vantagens competitiva. Teixeira (2008) considera que o desempenho financeiro resume a capacidade de criação de valor das organizações com fins lucrativos. No entanto, Gomes (2011) sustenta que os métodos tradicionais de avaliação do desempenho financeiro se baseiam nos critérios contabilísticos e de valorimetria para a determinação do lucro, em que são considerados os proveitos e os custos de exploração que normalmente envolvem as receitas e os pagamentos, o que difere do conceito de criação de valor ou da maximização do valor.

Atualmente, a análise do desempenho financeiro é, cada vez mais, observada sob uma dimensão económica e operacional, considerado na ótica de maximização do valor da empresa ou dos acionistas (Myers, Brealey & Allen, 2018).

Para maximizar o valor e alcançar níveis de desempenho superior, as organizações devem introduzir novas ferramentas e recursos no processo de gestão, que possibilitam gerar índices de alta produtividade, criar inovação, tecnologia e conhecimento. Uma preocupação recorrente, se centraliza na capacidade atingir o desempenho superior ou o excedente de capital ilimitado em detrimento de uma simples análise de lucro contabilístico, isto é, os resultados devem garantir a prosperidade da organização, remunerar o capital investido e superar a retorno esperado (Neves, 2012; Myers *et al.*, 2018).

O desempenho financeiro observado sob o critério contabilístico resume a relação entre os proveitos e gastos gerais de exploração ocorridos num determinado período e apurados na ótica de análise contabilística a base de três documentos: balanço, demonstração de resultado e demonstração dos fluxos de caixa (Teixeira & Amaro, 2013). Estas demonstrações financeiras permitem a organização identificar o grau de rentabilidade operacional obtida em função do seu volume de negócio face aos custos de estrutura operacional e a sua capacidade em sobrepor

aos encargos financeiros. Permitem ainda, o cálculo de vários indicadores que facilitam uma avaliação mais precisa como afirmam Mota e Custódio (2008), o que certamente detém uma grande influência sobre a tomada de decisões estratégicas e as perspectivas futuras do negócio.

Na perspetiva económica constitui a capacidade da empresa em combinar recursos de forma a possibilitar excelência na produção e gerar fluxos económicos e financeiros, seja por meio das opções de investimentos ou através das aplicações em mercados de capitais, assente na necessidade de maximização do valor investido. Essa lógica sustentada por R. P. Brito e L. A. Brito (2012) é focada na capacidade para elevar o volume de negócio e atingir níveis expressivos de capitais

Considera-se assim que o desempenho financeiro obedece diretamente os critérios de desenvolvimento de processos e aprimoramento das atividades ao longo de toda a cadeia de valor, isto é, captar recursos e desenvolver diferentes estratégias, para estimular o crescimento sustentado das vendas (alta produtividade e baixo custo de produção). Estas metodologias têm de estar ancoradas a gestão dos sistemas organizacionais, para permitir um maior reforço das capacidades de negócio e assim apontar um posicionamento privilegiado no ambiente de negócios.

2.4 A relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional

A literatura é repleta de estudos sobre a gestão do conhecimento e, não obstante a complexidade do tema, vários os estudos sugerem um impacto positivo desta prática no desempenho organizacional.

Atendendo a análise dos vários estudos, identificou-se alguns modelos e propostas de avaliação da gestão do conhecimento e desempenho organizacional sugeridos na literatura. De acordo Sayão (2001) um modelo de avaliação é um esquema simplificado e construído através de uma composição de conceitos, que permitem observar especificidades próprias em determinados campos de estudos. Por sua vez, apresenta características estruturadas que auxiliam o entendimento dos aspectos conceptuais em determinadas áreas porém, são suscetíveis a constantes modificações para o próprio aperfeiçoamento. Os modelos identificados são apresentados no Quadro 2.

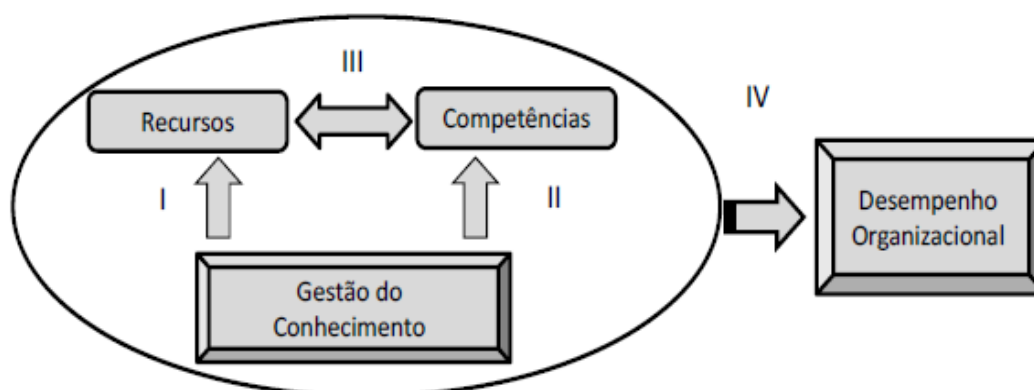
Quadro 2 – Modelos empíricos e propostas de avaliação da gestão do conhecimento e desempenho organizacional

Terra (2001)	Propõe sete dimensões para medir os sucessos da gestão do conhecimento no contexto organizacional (estratégia, cultura, estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas de informação, resultados e aprendizagem)
Jennex e Olfman (2006)	Desenvolveram um modelo de sucesso de gestão de conhecimento.
Wu e Chen (2014)	Introduziram um modelo para avaliar os impactos da gestão do conhecimento sobre o desempenho organizacional.
Asiaei e Jusoh (2015)	Definiram um modelo da corelação entre capital intelectual e performance organizacional, sugerindo uma dinâmica entre cultura organizacional (capital humano e estrutural) e confiança (socialização e relacionamento).
Ribeiro et al. (2017)	Apresentaram um modelo sistemático de gestão de conhecimento e desempenho organizacional baseados na dinâmica entre recursos e competências.
Ziviani et al. (2019)	Propuseram uma visão baseada em cinco dimensões (ativos de conhecimento, aprendizagem, processos de conhecimento, capacidade do processo de negócio e resultados).

Fonte: Revisão da Literatura

Ribeiro *et al.* (2017) propõem a gestão do conhecimento através da dinâmica entre recursos e competências para alcançar o desempenho organizacional sustentável. Este modelo assenta na criação de estratégias adequadas e na mobilização dos recursos organizacionais na prática da gestão do conhecimento, considerando a relevância de diversas variáveis como a força de trabalho, o conhecimento implícito da empresa, o conhecimento de mercado e os clientes, infraestrutura organizacional, etc., para criar uma estrutura sólida capaz de proporcionar resultados satisfatórios. Este modelo é ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo sistemático de gestão do conhecimento e desempenho organizacional



Fonte: Ribeiro et al. (2017 p. 11)

O desempenho organizacional depende da capacidade de criar o conhecimento e mobilizá-lo no ambiente empresarial (Ribeiro *et al.*, 2017). Esta proposta corrobora com Guzman e Wilson (2005) quando observam as competências como um processo de transmissão de conhecimento organizacional referindo sobre a necessidade de articulação das ferramentas de gestão, por exemplo: a gestão do conhecimento e gestão das competências para a melhoria da performance organizacional. Alvares *et al.* (2020) complementam ancorando a gestão do conhecimento e das competências nos processos de gestão – *planejar, organizar, dirigir e controlar*, que basicamente asseguram a criação, desenvolvimento e partilha, considerando que não há nenhuma forma de direcionar uma organização para obtenção de resultados sem o domínio daquilo que é considerado o principal recurso e capital: o conhecimento do negócio e as suas variadas relações e implicações.

Ziviani *et al.* (2019) considera que os recursos físicos e materiais não constituem os principais pilares do desempenho organizacional. Estes recursos deixaram de ser encarados sobre uma dimensão confiável, pois o que agrega valor, inova e faz a diferença é o conhecimento. Os mesmos autores adotaram o modelo desenvolvido por (Wu & Chen, 2014) na pesquisa sobre a gestão do conhecimento em empresas de base tecnológicas e, os resultados demonstraram uma influência positiva no desempenho organizacional, sobretudo, nas empresas com maiores ativos de conhecimento e processos de negócios mais sofisticados. Além disso, concluíram também que melhores recursos no processo de conhecimento levam a uma maior capacidade no processo de negócio. Estes achados sugerem que as organizações devem investir nesta prática no sentido de especializar suas atividades, qualificar os profissionais, aperfeiçoar seus negócios e criar valor económico.

Jennex *et al.* (2014) propuseram o sucesso da gestão do conhecimento mensurado em quatro dimensões: impacto no processo de negócio, impacto na estratégia de gestão do conhecimento, liderança e conhecimento organizacional. O sucesso da gestão do conhecimento é um conceito multidimensional e com várias dimensões de análise. É definido pela aquisição do conhecimento apropriado, para utilizadores certos e utilizá-lo para o benefício da organização.

No mesmo segmento Terra (2001) propõe a avaliação gestão do conhecimento organizacional mediante a análise de sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implementação de um processo sistemático que envolve três diferentes níveis de gestão: o estratégico, o organizacional e o estrutural, conforme a descrição no Quadro 3.

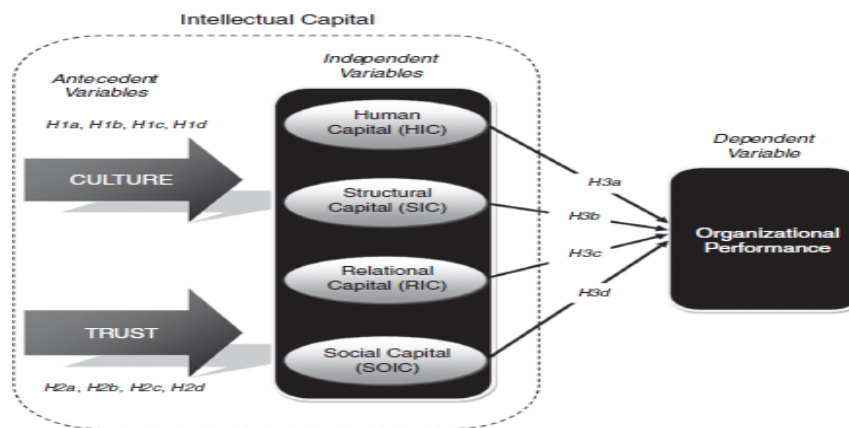
Quadro 3 – As sete dimensões do conhecimento propostas por Terra

<p>Aspectos estratégicos e o papel da alta administração Responsáveis pelas decisões estratégicas e no estabelecimento de metas organizacionais.</p>
<p>Cultura e valores organizacionais Ter uma cultura orientada para a inovação, aprendizagem contínua, preservação dos valores organizacionais, e comprometer-se com a maximização dos resultados e a otimização dos custos</p>
<p>Estrutura organizacional Organização, trabalhos em equipas multidisciplinares.</p>
<p>Gestão de Recursos Humanos Aumentar a capacidade da organização, atrair profissionais mais qualificados e com competências elevadas, adoptar políticas de remuneração de acordo com as qualificações individuais, promover a avaliação do desempenho individual e de equipas.</p>
<p>Sistemas de Informação Procedimentos de criação, partilha e armazenamento de toda a informação e conhecimento, num ambiente de plena confiança e transparência</p>
<p>Avaliação dos Resultados Mensurar as várias dimensões das capacidades dos indivíduos e verificar se estes recursos estão sendo incorporados de forma adequada nos processos de organizacionais.</p>
<p>Aprendizagem Organizacional Realizar trocas e partilha de experiências entre os indivíduos que compõem as equipas de trabalho, estreitar as relações com os clientes, estabelecer alianças com outras organizações.</p>

Fonte: Adaptado de Terra (2001)

Asiaei e Jusoh (2015) corroboram ao concluírem que o capital humano, nomeadamente, o estrutural e relacional pode, potencialmente, gerar melhorias operacionais. Os mesmo autores admitem que a cultura organizacional desempenha, também, um papel imprescindível no sucesso corporativo e é capaz de aumentar o desenvolvimento humano. As capacidades dos indivíduos são as chaves para alcançar vantagens competitivas que impulsionam o crescimento económico. As organizações precisam atrair recursos humanos inteligentes e investir na mão-de-obra qualificada; aproveitar o máximo a aprendizagem e as competências dos membros da organização e reutilizá-los em ações sustentáveis (Asiaei & Jusoh, 2015). O modelo de Asiaei e Jusoh (2015) é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de avaliação do capital intelectual e performance organizacional



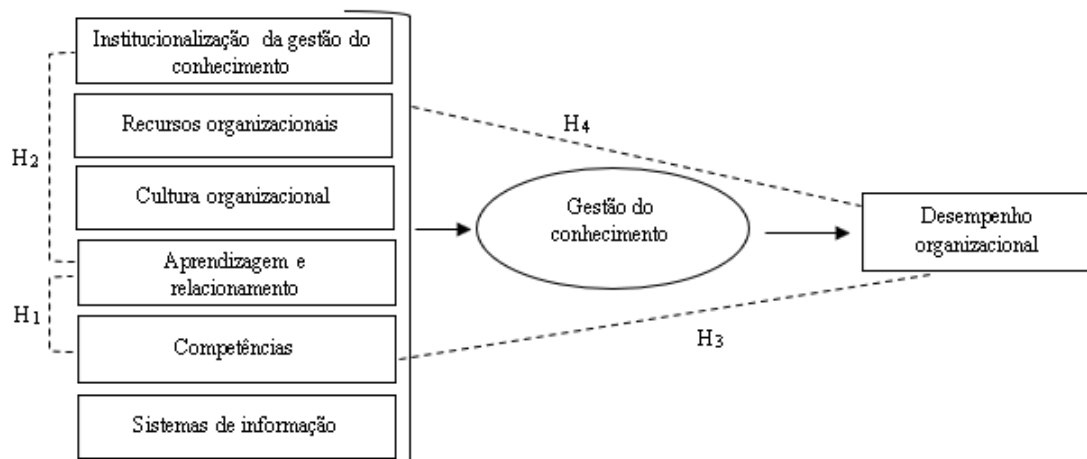
Fonte: Asiaei e Jusoh (2015 p. 676)

Para que a gestão do conhecimento seja determinante no desempenho organizacional é preciso que as organizações entendam qual o conhecimento é necessário, quem o precisa, como é utilizado e por que motivo é utilizado. O sistema de gestão do conhecimento deve influenciar os processos nele agregados, cujo objetivo é orientar a organização para o melhor desempenho. A utilização do conhecimento adequado pode levar a organização à melhoria nas suas estratégias e maiores capacidades nos processos de negócio (Ziviani *et al.*, 2019; Nonaka & Takeuchi, 1997; Jennex *et al.*, 2014; Asiaei & Jusoh, 2015). Porém, Jennex (2017) ressalta a dificuldade de se definir um projeto ou iniciativa de gestão do conhecimento que seja bem-sucedida. Isto se procede porque, medir o sucesso desta prática nas organizações é uma tarefa de grande complexidade, devido a uma pluralidade de perspectivas que se deve obedecer.

2.5 Proposta de modelo concetual

O modelo proposto para esta pesquisa é resultante da ampliação do modelo sugerido por Ribeiro *et al.* (2017), pelo que se procedeu a introdução de mais variáveis que se considera determinantes no processo na gestão do conhecimento e desempenho organizacional. Essa perspectiva é também motivada pela expectativa de se obter mais informações que sustentasse análises mais precisas.

Figura 5 – Modelo conceitual



Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al.* (2017)

Considerou-se importante a introdução da variável institucionalização da gestão do conhecimento para aferir, por um lado, a importância da gestão conhecimento para as empresas estudadas e por outro lado verificar quais ações são implementadas pelas mesmas no sentido de tornar a gestão do conhecimento em uma prática corrente.

Neste modelo os recursos organizacionais englobam as componentes do capital das organizações sendo, infraestruturas, equipamentos, meios económicos e financeiros, tecnologias, etc.

A cultura organizacional é compreendida como os componentes da crença, os valores e as normas que podem influenciar o alcance dos resultados, por isso se considerou em um elemento essencial e determinante na relação entre a gestão do conhecimento e desempenho organizacional.

No que se refere a aprendizagem e relacionamento é compreendida pela interação entre os indivíduos nas organizações, as trocas, as partilhas de ideias e opiniões, etc. Por outro lado, temos as competências que consiste nas capacidades em criar, disseminar e aplicar o conhecimento para que haja eficiência na realização das tarefas. Este procedimento deve ser estabelecido mediante um cenário de interação, como propõem Nonaka e Takeuchi (1997). As mudanças tecnológicas e as novas tendências de mercado marcaram a era do conhecimento e, cada vez mais tem exigido das organizações o reforço das capacidades dos indivíduos, seja através da busca de profissionais mais qualificados ou pelos mecanismos de treinamento e capacitação para dar respostas as exigências organizacionais.

Os sistemas de informações é um dos fatores que viabiliza a recolha, o processo de armazenamento e disseminação de dados e informações importantes para o funcionamento da empresa.

No que concerne ao desempenho organizacional as abordagens baseiam-se nos seguintes indicadores de desempenho: qualidade, produtividade, estratégias, custos operacionais, realização financeira e excelência organizacional. Como sugerido por (Wu & Chen, 2014) o desempenho organizacional deve ser mensurado assente em uma pluralidade de métricas.

Como já descrito na revisão da literatura, não há uma proposta clara de avaliação da gestão do conhecimento e desempenho organizacional. São algumas propostas apresentadas por alguns pesquisadores, porém não há um consenso na literatura sobre as diversas perspetivas de avaliação.

2.5.1 Hipóteses de investigação

Por meio da proposta acima apresentada formulou-se as seguintes hipóteses de investigação:

H₁ – Existe uma relação entre aprendizagem/relacionamento e competências;

H₂ – Existe autocorrelação entre a institucionalização da gestão do conhecimento e aprendizagem e relacionamento;

H₃ – As competências influenciam positivamente o desempenho organizacional;

H₄ – As conjugações entre os constructos impactam positivamente o desempenho organizacional.

3 Ambiente Empresarial em São Tomé e Príncipe

No presente capítulo, realizar-se-á uma breve caracterização de como se encontra estruturado o setor empresarial em STP, considerando os aspetos mais relevantes da atividade económica e empresarial do arquipélago.

3.1 Evolução da atividade económica

A atividade económica do arquipélago de São Tomé e Príncipe, antes da independência, estava estruturada com base nas grandes “*roças*”² que eram geridas pela administração colonial, além disso, observava-se também uma classe constituída por alguns roceiros locais, agricultores, pequenos pescadores artesanais, bem como pequenas unidades agroindustriais e algum comércio local de pequena dimensão.

De acordo com CESO Development Consultants (2015), o sistema político-económico colonial favorecia a propriedade privada, presente em todos os setores de atividade (agricultura, comércio, indústrias e pescas), porém era controlada, substancialmente, pela metrópole. A população rural, na altura, constituída sobretudo por assalariados era destinada a tarefas manuais correntes, enquanto a classe média assimilada e uma pequena burguesia local ocupava postos subordinados da administração pública e privada. Após a independência, o sistema económico implementado privilegiou, principalmente, a propriedade pública; de 1975 até meados dos anos 80, a política económica que vigorava favoreceu a nacionalização das empresas reduzindo a capacidade empresarial privada. Foi, igualmente, um período de grandes investimentos em unidades pesqueiras, fábricas de tijolos, pequenas indústrias entre outros.

Na época atual tem-se verificado alguns progressos no que se refere à abertura de empresas, devido à eliminação dos requisitos mínimos de capital para empresas que não necessitam de obter uma licença comercial.

O desempenho de São Tomé e Príncipe, sobretudo no contexto económico e financeiro, ainda, é pouco favorável sendo que em matéria dos investimentos os bancos prevalecem como as únicas fontes de financiamento e, dadas as fragilidades económicas torna-se difícil a contratação de créditos junto dessas entidades, o que contribui não só para uma taxa de juro bastante elevada, em função da perceção do risco do incumprimento ou ainda para um

² Roças (propriedades rurais), antiga base económica das ilhas de São Tomé e Príncipe na época colonial; são tipicamente caracterizadas pelas culturas do cacau e café.

multiplicador de crédito extremamente reduzido face às necessidades do setor privado dinâmico.

No contexto territorial as regiões de Água Grande e Mé-Zochi estabelecem-se como os principais centros onde se concentram a grande maioria das empresas, sendo ambas as mais atrativas em termos do volume de negócio. Atualmente a Constituição do arquipélago viabiliza uma estrutura legal sobre os direitos de propriedade e a legislação permite o acesso à propriedade pública e à participação de empresas privadas em todas as atividades, exceto as reservadas ao Banco Central, às forças armadas e às forças de segurança nacional.

Apesar disto, as reformas introduzidas, foram insuficientes para proporcionar um clima mais benéfico à classe empresarial nacional. Como observado por Brito (2004) o país necessita de uma estrutura empresarial capaz de responder aos desafios económicos e às oportunidades do mercado global para que, gradualmente, consiga criar uma base envolvente e uma maior conexão com os mercados internacionais.

3.2 Capital humano

O arquipélago São Tomé e Príncipe apresenta uma taxa de natalidade elevada e reduzidas taxas de mortalidade, a população cresce a um ritmo célere. A taxa de alfabetização é historicamente elevada, principalmente quando comparada com o cenário em outros países da África Central e, isto deve-se ao facto de haver uma tendência de gratuidade nos ensinamentos pré-escolar e básico e, apesar de ser bastante positivo este facto tem refletido pouco na disponibilidade de mão-de-obra qualificada e níveis elevados de produtividade do trabalho.

No que toca ao ensino, o sistema educativo apresenta um desempenho global diferenciado: alguns setores apresentaram um real progresso ao longo do tempo, mas outros necessitam ainda de estímulos para avançar, revelando algumas ineficiências e problemas de qualidade. A educação para jovens e adultos inscrevem-se no primeiro grupo, enquanto a educação pré-escolar, o ensino secundário e terciário e o ensino técnico-profissional constam do segundo grupo.

O ensino técnico profissional passou-se para plano, a nação ainda se confronta com alguns problemas de mão-de-obra qualificada. De uma forma geral os instrumentos legais e normativos fundamentais para a implementação da política e estratégia de formação técnica e profissional, assim como a gestão do sistema encontram-se preparados, embora ainda não tenham sido adotados. Em consequência, a falta de recursos humanos e materiais para gerir o sistema e adotar estratégias de formação tem dificultado a implementação das reformas do sistema. Em

termos de ensino superior, o país conta com três universidades sendo uma estatal e duas privadas e, como os custos para se formar nelas são extremamente elevados, impossibilita muitos estudantes de prosseguirem os estudos superiores.

Os salários são baixos, a inclinação à imigração continua sendo alta e a diáspora são-tomense é significativa, mas um pouco diferente de outras pequenas nações insulares; remessas e o apoio familiar dos emigrantes têm pouca importância esperada e, são insignificativos os casos em que os emigrantes regressam ao país para iniciar a atividade económica, negócios ou outros. Também é possível observar que muitos os alunos que lutam e tentam explorar oportunidades de ir para o exterior continuar os estudos deixando de lado a esperança de retornar para o país e, as vezes preferem aceitar empregos precários ou de baixa remuneração após o término dos estudos (CESO Development Consultants, 2015).

3.3 Organização empresarial

De acordo com CESO Development Consultants (2015) o tecido empresarial em São Tomé sofre limitações em termos organizacionais e de capacidade de gestão. O setor privado é dominado por pequenos operadores informais que atuam sobretudo na agricultura, comércio e pescas. Verifica-se défice de competências de organização e, ausência de sistemas de registo contabilísticos estruturados, assim como de procedimentos mínimos de planeamento do negócio a médio e longo prazo. No entanto o setor informal tem um contributo substancial na economia, pela dinâmica e cultura empreendedora, inovação e flexibilidade para ajustamento a mudanças constituindo-se, assim, num potencial importante para o desenvolvimento de um setor privado consistente no país.

O setor privado formal é constituído quase integralmente por pequenas e médias empresas (PME) as quais apresentam algumas incapacidades em matéria que incluem: sistemas deficientes de organização contabilística e financeira, ausência de práticas de planeamento de médio e longo prazo, fraca capacidade financeira, insuficiente cultura de associação e cooperação ou baixa absorção de inovação, entre outros. Tais limitações refletem-se na baixa competitividade entre as empresas do país e na limitada capacidade de investimento. Nos últimos anos, o Governo tem envidado esforços no sentido de promover o cooperativismo, sobretudo nos setores agrícola e de processamento de produtos agrícolas. No entanto torna-se fundamental repensar as cooperativas como modelos de organização empresarial, transformando em unidades mais eficientes, sustentáveis e competitivas.

4 Metodologia

Um dos princípios básicos que orientam uma pesquisa caracteriza-se na incerteza e ansiedade perante um objeto não ultrapassado. Minayo (1992) sustenta que é fundamental abrir espaço para perguntas e reflexões mais profundas, que proporcionam um contexto de aprendizagem mais socializada.

Lakatos e Marconi (1991) sugerem a metodologia como um conjunto de abordagens que se referem aos fundamentos e pressupostos que orientam um estudo. De facto, esta percepção remete-nos ao entendimento do estudo dos métodos, além de ser patente que a mesma pode-se caracterizar pelos procedimentos e abordagens definidos num estudo, nomeadamente o tipo de pesquisa e a sua estruturação, as fontes bibliográficas, os instrumentos de recolha e as formas de tratamento dos dados, o horizonte temporal, entre outros.

No contexto desta pesquisa, o método de investigação proposto é o hipotético-dedutivo, que envolve a construção de princípios baseados em hipóteses submetidas a testes, tradicionalmente, sujeitos a discussão e ao confronto com a realidade, para determinar quais as hipóteses são passíveis de sustentação.

De uma forma delimitada entende-se que esta pesquisa parte de uma abordagem qualitativa em que se utilizou itens para mensurar as variáveis fazendo-se através de uma escala de pontuação numérica e, os dados recolhidos potencializaram, num segundo estágio, a utilização da abordagem quantitativa. Esta abordagem é viabilizada por dados numéricos e, os seus resultados são sumariamente agrupados e ilustrados em tabelas e/ou gráficos. A tabela apresenta os dados detalhados, aceita a análise simultânea de múltiplas variáveis e estabelece relações entre elas. Já o gráfico, com diversificada representação visual, permite a análise exploratória (ou descritiva) e a interpretação da tendência conjunta dos dados (Valadares Neto, Santos, Torres, & Estrela, 2017).

A recolha dos dados foi efetuada com recurso de um inquérito por questionário. A utilização deste deveu-se ao facto de o tema em estudo ser bastante controverso na literatura, por isso mensurá-lo se baseando em métricas quantitativas pode expressar melhores informações e análises mais reflexivas.

4.1 Pesquisa documental

A revisão bibliográfica deste estudo foi feita com base em artigos consultados em bases de dados B-ON da Universidade Autónoma de Lisboa, Scielo, Google Académico e Latindex. Foram analisados os artigos publicados a partir de 2015, porém considerou-se também pensamentos e publicações de períodos temporais mais longo e de autores mais conceituados no campo da gestão do conhecimento nas organizações. Como técnica de busca, foram utilizadas as seguintes expressões: “conhecimento”, “gestão do conhecimento nas organizações”, “capital humano nas organizações”, “aprendizagem organizacional”, “gestão do conhecimento e desempenho organizacional” e “impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional”.

Foram utilizadas as normas de referências bibliográficas da APA (American Psychological Association 6ª Edição).

4.2 Instrumento e técnicas de recolha de dados

Segundo Batista, Moreira, Rodrigues, e Silva (2021) o inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados comumente utilizada em investigação em educação, sendo mais comum à sua utilização em estudos de grande escala, permite observar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações. Este instrumento surge como o objeto tangível utilizado nas diversas técnicas (Batista *et. al.*, 2021). Já a técnica refere-se ao procedimento para chegar a um determinado resultado, sendo que o método pode, inclusive, incorporar várias técnicas para alcançar os fins da investigação.

Batista e Sousa (2011) corroboram que as recolhas de dados são caracterizadas como procedimentos operacionais, bem definidos e transmissíveis, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em estudo, isto é, apresentam a função de procurar viabilizar a investigação, respeitante ao modo de alcance e concretização do conjunto de opções em que consiste o método, com vista à verificação empírica.

Esta investigação obedeceu a uma recolha por questionários conforme a sua objetivação acima apresentada. O instrumento (questionário) foi elaborado com suporte de uma escala de Likert de 5 pontos. Essa escala foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 para medir o nível de satisfação e concordância de determinados fenómenos. Permite descobrir diferentes níveis de opinião sobre um determinado tema. A escala Likert incorpora psicologia e estatística aplicada,

permitindo sua aplicação diversos estudos. É um instrumento de medida capaz de extrair compreensão qualitativa de problemas estruturados quantitativamente.

A escala de Likert utilizada nesta pesquisa compreendeu os seguintes níveis de avaliação:

Discordo totalmente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; concordo totalmente.

O questionário está dividido em duas partes, sendo que a primeira parte compreende as questões de natureza demográfica dos inquiridos e a segunda parte consta as 62 questões (itens de Likert) sugeridos para medir as variáveis deste estudo, repartidos da seguinte forma: institucionalização da gestão do conhecimento (7 afirmações), recursos organizacionais (9 afirmações), cultura organizacional (9 afirmações), aprendizagem e relacionamento (7 afirmações), sistemas de informação (7 afirmações), competências (10 afirmações) e desempenho organizacional (13 afirmações).

Este questionário foi elaborado e adaptado com base nos seguintes artigos e metodologias:

Quadro 4 – Temas e metodologias adaptadas para o questionário

Terra (2001)	Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.
Carneiro (2005).	Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas
Neto (2005).	Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrado
Jennex <i>et al.</i> (2014)	Knowledge Management Success in Practice
Asiaei, & Jusoh (2015)	A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance
Ribeiro <i>et al.</i> , (2017)	Gestão de Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos
APQC	American Productivity & Quality Center

Fonte: Criação própria

Iniciou-se a recolha de dados em dezembro de 2020 e terminou em abril de 2021. Este procedimento foi efetuado da seguinte forma: após a elaboração do questionário contactou-se as empresas via e-mail. Inicialmente obteve-se uma fraca aceitação já que em São Tomé e Príncipe informações relacionados a capacidade de recursos humanos e ou desempenho não são facilmente disponibilizados, salvo se for a pedido de órgãos estatais. Mesmo assim, foi-se insistindo e dando a conhecer a relevância deste estudo, e por outro lado as implicações que podiam ocasionar nos métodos de trabalhos e na produtividade destas, visando o alcance de bons resultados.

4.3 Problemática e os objetivos

A gestão do conhecimento como descrita anteriormente é um tema complexo, a sua discussão é fomentada pela inexistência de uma definição conceitual. Não obstante, várias são as perspectivas e definições sugeridas na literatura que emergem ao entendimento de que práticas bem-sucedidas podem gerar melhorias no desempenho.

Assim sendo, esta pesquisa tenta estudar a percepção sobre a gestão o conhecimento organizacional baseando-se em práticas organizacionais sustentadas pelos seguintes fatores: institucionalização da gestão do conhecimento, recursos organizacionais, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação e competências e relacioná-las com o desempenho organizacional e verificar se de facto as hipóteses sugeridas podem ser consideradas como validas. Para tal se propõe uma amostra composta por 32 empresas santomenses que serão as unidades de análise deste estudo.

Tal como se propôs inicialmente o objetivo central desta investigação concentra-se em torno da análise sobre o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional, entretanto será necessário objetivar na prática os resultados e tentar confrontá-los com a teoria sobre a gestão do conhecimento emergentes na literatura. Objetiva-se, ainda, realizar testes de relação causa efeito entre as variáveis preditoras e a variável explicada que compõem o modelo conceptual proposto para esta investigação.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

A análise de dados quantitativos é efetuada através de técnicas e procedimentos estatísticos que permitem a análise de um grande número de variáveis. Essa abordagem é baseada na necessidade de se fazer uma observação focalizada na busca de padrões e associações entre variáveis. Esta análise permite também obter indicadores e parâmetros estatísticos capazes de apontar tendências e descrever comportamentos para a população-alvo a partir da amostra.

Os dados recolhidos por meio do questionário foram inseridos e tabulados no Excel. Foi também efetuado o cálculo da média aritmética das observações registadas para cada variável deste estudo. Posteriormente, foi utilizado o programa estatístico *Jamovi* versão 1.6.23 para execução da análise estatística.

Foram efetuadas análises descritivas, nomeadamente as frequências, medidas de tendência central e de dispersão. Utilizou-se também a representação do gráfico *boxplot* para ilustrar os extremos e quartis da distribuição.

Para analisar a fiabilidade e a consistência interna utilizou-se o parâmetro Alfa de Cronbach, que é geralmente utilizado para mensurar a inter-correlação entre os itens sugeridos para medir uma variável. Foi efetuado o teste não-paramétrico de Shapiro-Wilk para averiguar se as variáveis seguem a uma distribuição normal. Utilizou-se ainda o teste de Spearman para medir o grau de associação entre as variáveis e, depois de comprovada a relação linear procedeu-se ao cálculo da regressão linear múltipla para que se pudesse analisar o efeito explicativo das variáveis predictoras na variável de resposta.

4.5 Caracterização da amostra

A população-alvo deste estudo compreende o universo de empresas dos vários setores da atividade económica de São de Tomé e Príncipe. No entanto, o foco para a captação da informação, concentrou-se particularmente em indivíduos que ocupam cargos de administração, de direção e de chefia. Deste universo inquirido conseguiu-se um total 35 repostas, porém foram consideradas 32, isto porque as restantes 3 revelaram alguma insuficiência em termos de informação. Portanto, a amostra deste estudo é composta por 32 repostas de empresas inquiridas. Importa ainda salientar que a amostra deste estudo compreende empresas de quatro distritos, sendo: Água Grande, Mé-Zochi, Cantagalo e Lembá.

5 Apresentação dos resultados

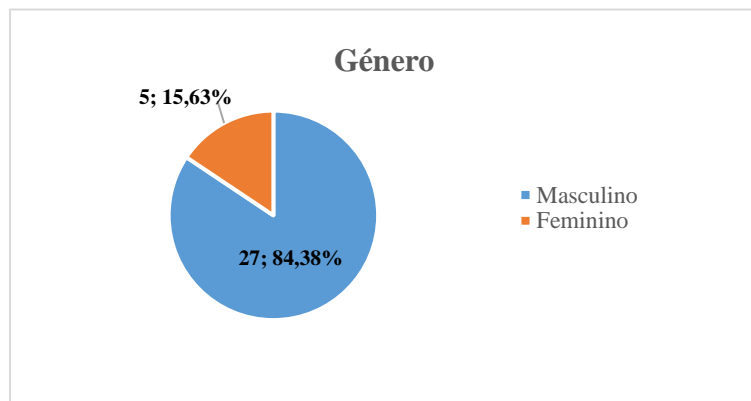
Neste capítulo serão apresentados e analisados todos os resultados obtidos na recolha por questionário para a elaboração desta investigação.

5.1 Análise da amostra do estudo

- **Género**

A amostra deste estudo é composta por um total de 32 respostas (validadas) sendo 27 (84,38%) dos inqueridos são do sexo masculino e 5 (15,63%) do sexo feminino, como se pode verificar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Género dos inqueridos



Fonte: Elaboração própria

- **Idade**

Os inqueridos encontram-se repartidos entre várias idades sendo que a idade mínima registada é de 22 anos e a máxima 63. De salientar que a idade que mais se repetiu é 28 e a média registada circulou em torno dos 44 anos. Observou-se também uma diferença de quase de 12 anos entre os participantes. A análise por faixa etária mostrou-nos que indivíduos de 22 aos 35 anos tiveram maior representatividade com 31,25% do total; seguido por 25% pela faixa que compreende os 46 aos 55; 21,88% entre os indivíduos dos 36 aos 45 e a mesma percentagem para os com maior que 55 anos. Estes dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Idade dos inquiridos

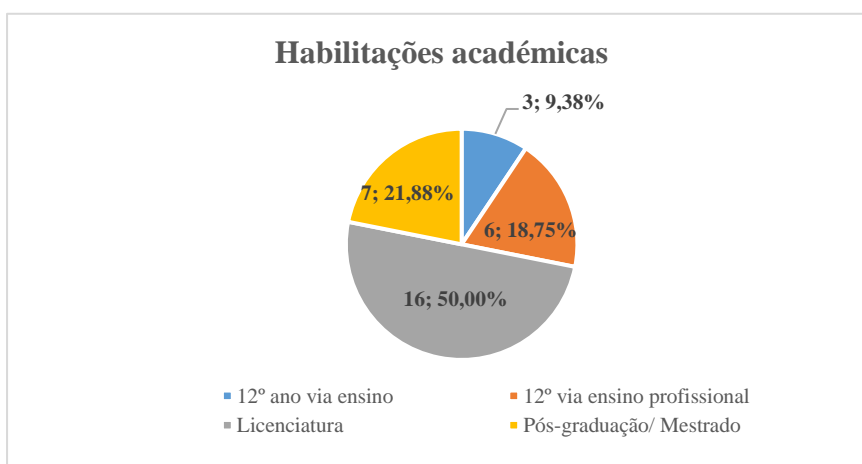
Contagem	32			
Média	44,06			
Mediana	43,00	Idade	n	%
Moda	28,00	22 - 35	10	31,25%
Desvio-padrão	11,86	36 - 45	7	21,88%
Mínimo	22,00	46 - 55	8	25,00%
Máximo	63,00	> 55	7	21,88%

Fonte: outputs jamovi 1.6.23

- **Habilitações académicas**

No que concerne às habilitações académicas é de destacar que os indivíduos com o grau de licenciatura tiveram maior representação neste estudo com 50% do total, seguido da pós-graduação e ou mestrado com uma percentagem de 21,88% e 12º ano via ensino profissional com 18,75%. Os participantes com 12º ano via ensino são os que tiveram menor representação, com apenas 9,38%. Importa salientar que os detentores de grau superior têm maior expressão neste estudo representando uma percentagem superior a dois terços da amostra, como se pode verificar no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Habilitações académicas dos inqueridos



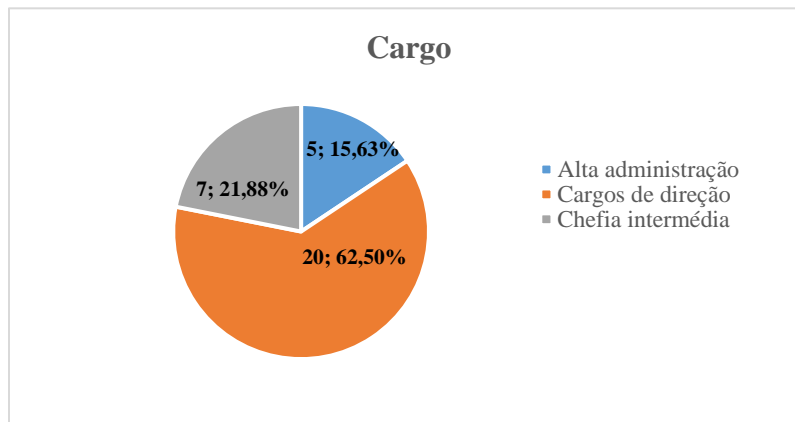
Fonte: Elaboração própria

- **Cargos dos respondentes**

Como seria espectável objetivava-se obter as informações ao nível do tema do estudo pelos indivíduos que ocupam cargos de administração e direção. E como tal observou-se que 62,50% dos respondentes ocupam cargos de direção, 21,88% ocupam cargos de chefia intermédia e os

restantes 15,63% são os respondentes que ocupam cargos de alta administração, tal como é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Cargo dos respondentes

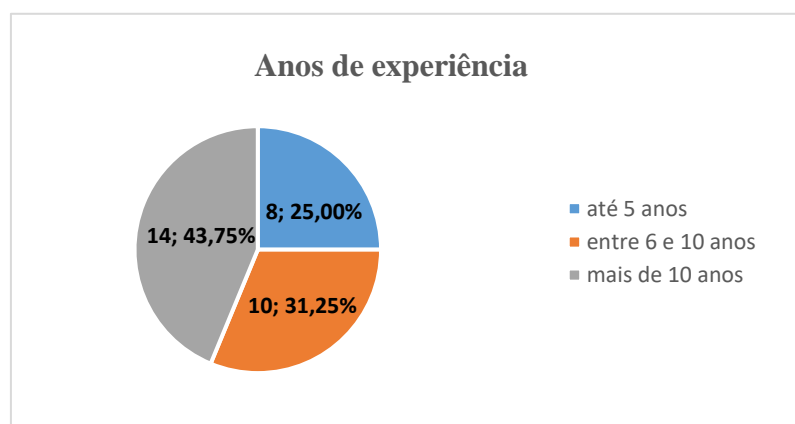


Fonte: Elaboração própria

- **Experiência no cargo**

Em relação aos anos de experiência os que representam maior relevância são os indivíduos que possuem mais de 10 anos como 43,75% do total, seguido do escalão entre 6 e 10 anos com 31,25%. O escalão com menor representação são os indivíduos com até 5 anos de experiência no cargo, com 25% do total. Estes dados revela-nos que parte substancial dos respondentes têm mais de cinco anos de experiência nos cargos que ocupam. A repartição por escalões encontra-se ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Anos de experiência no cargo

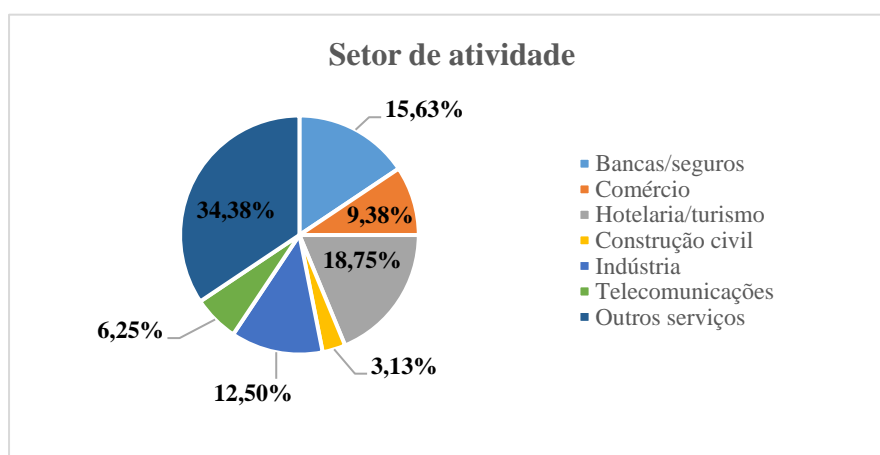


Fonte: Elaboração própria

- **Setor de atividade**

Em relação ao setor de atividade o conjunto das empresas pertencentes ao ramo dos serviços nomeadamente, consultoria, aviação, transportes e portos tiveram maior representação com 11 (34,38), seguido pela indústria hoteleira e turismo com 6 (18,75%), bancas e seguros com 5 (15,63%), empresas industriais com 4 (12,50%), comércio com 3 (9,38%) e o setor das telecomunicações com 2 (6,25%). O setor da construção civil foi menos representado neste estudo com apenas 1 empresa que correspondeu a apenas 3,13%. O Gráfico 5 mostra-nos a repartição percentual das diferentes indústrias representadas nesta pesquisa.

Gráfico 5 – Setores de atividade

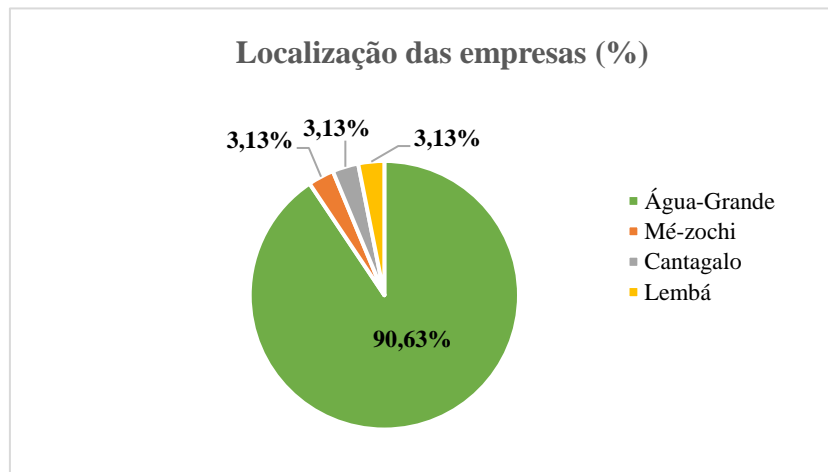


Fonte: Elaboração própria

- **Localização das empresas**

Como já era de se esperar a maior parte das empresas presentes nesta pesquisa estão localizadas no distrito de Água Grande, particularmente em São Tomé – capital e o principal centro económico do país, com 29 empresas equivalente a 90,63%, seguem-se os distritos de Mé-Zochi com 1 empresa (3,13%) localizada na cidade da Trindade, e a mesma percentagem para Cantagalo (na cidade de Santana) e Lembá (na cidade de Neves). Esta repartição é apresentada no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Localização das empresas

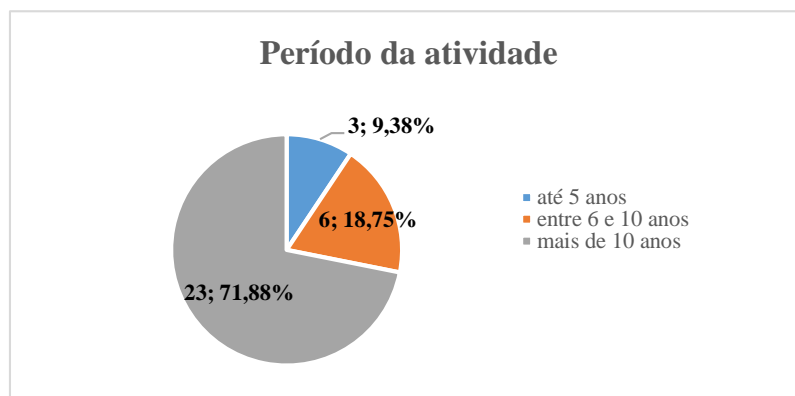


Fonte: Elaboração própria

- **Período de atividade**

Relativamente ao período da atividade ou se preferimos a antiguidade de cada empresa, observou-se que 71,88 do total das empresas estudadas exercem suas atividades a mais de 10 anos. Seguem posteriormente as empresas com atividades entre os 6 e 10 anos com 18,75% e por último até aos 5 anos de existência com 9,38% de representação. Esta representação é ilustrada no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Período da atividade



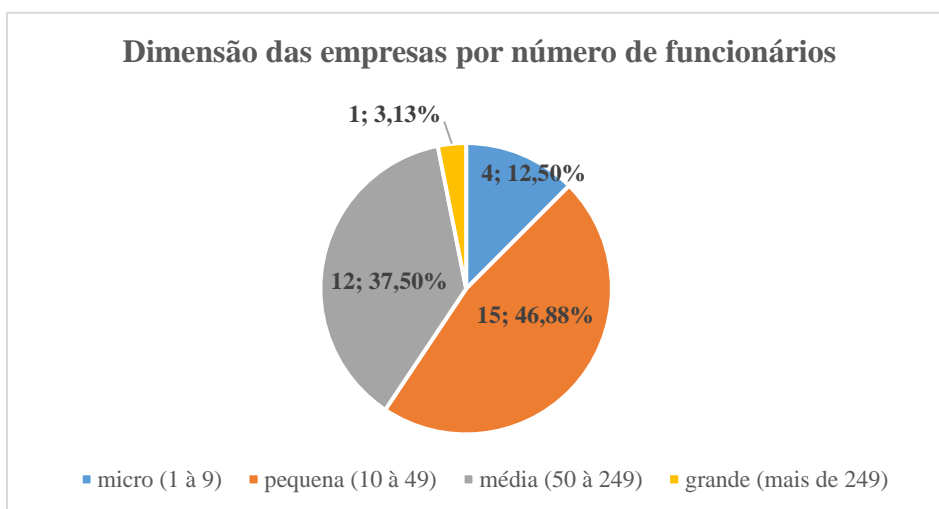
Fonte: Elaboração própria

- **Dimensão das empresas por número de funcionários**

Em relação a dimensão das empresas, (aqui caracterizadas por número de funcionários), que participam neste estudo, é de salientar que as pequenas empresas entre o escalão de 10 a 49 funcionários tiveram maior expressão neste estudo, representando 46,88% do total, seguido por

médias empresas com 37,50%, que se figuram no escalão entre 50 249 funcionários; 12,50% representa o escalão de microempresas com 1 a 9 funcionários e por último registou-se uma representação de apenas 3,13% do escalão das grandes empresas com mais de 249 funcionários, tal como se encontra repartido no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Dimensão das empresas por número de funcionários



Fonte: Elaboração própria

Importa frisar que o segmento de pequenas e médias empresas têm maior expressão nesta pesquisa e, por outro lado estas informações em nada contradizem com aquilo que são as características do setor em São Tomé e Príncipe, pois a maioria das empresas santomenses são PMEs e de fraca capacidade económica e financeira, isto devido aos elevados índices de fragilidade socioeconómica do arquipélago.

5.2 Análise de frequências, medidas de tendência central e de dispersão

Pretende-se neste subcapítulo proceder a análise de frequências particularmente as frequências absolutas e relativa dos dados recolhidos. Seguidamente será efetuado o cálculo das medidas de tendência central e de dispersão nomeadamente média, mediana e moda, desvio-padrão, variância, máximo e mínimo, etc.

O campo da estatística que compreende a análise dos dados é relevante em muitas áreas do conhecimento. As ferramentas da estatística são comumente utilizadas na análise exploratória de dados para identificar tendências que podem estar ocultas em dados agrupados. Essa análise preliminar favorece a avaliação da qualidade dos dados recolhidos (Valadares Neto *et al.*, 2017).

A análise de frequência seja absoluta ou relativa são alguns dos conceitos básicas utilizados em uma distribuição estatística. A frequência absoluta corresponde aos dados brutos observados em um estudo, ou seja, expressa o número de vezes que um determinado fenômeno ocorreu, sendo normalmente um dado preliminar numa investigação. Importa salientar que as informações de frequência absoluta têm de ser sempre expressas em números reais. Em relação a frequência relativa é obtida através cálculo do número de ocorrências observadas repartidos pelo total da amostra (simbolicamente representado pela letra “N”), para expressar um valor percentual em relação ao tamanho da amostra. Uma nota importante é que o somatório de frequências relativas observadas tem de equivaler a 100%.

Relativamente as medidas de tendência central estas correspondem a valores típicos para uma distribuição de frequência e, tradicionalmente são utilizadas para representar conjuntos de dados como um todo. Pode-se assim dizer que as medidas de tendência central expressam valores em torno do qual tendem-se concentrar dados de um conjunto. No âmbito desta investigação as medidas de tendência central calculadas foram a média aritmética, mediana e moda.

As medidas de dispersão em particular desvio-padrão e variância, permitem analisar o grau de dispersão dos dados, isto é, indicam o quão distante cada elemento de uma amostra se encontra da média obtida.

A proposta sugerida para medir a percepção dos inqueridos no contexto desta investigação se baseia em afirmações de natureza qualitativa, em que se utilizou a escala de likert de concordância. Este propósito se justifica pela capacidade de fornecer dados quantitativos que podem proporcionar uma maior amplitude de análise, como referenciada anteriormente.

Institucionalização da gestão do conhecimento

A variável *institucionalização da gestão do conhecimento* proposta neste estudo para medir a percepção sobre a importância da gestão do conhecimento nas empresas santomenses é de notar que em todas as afirmações propostas mais de 50% dos inqueridos assinalaram 4 (concordo). Importa realçar que na seguinte afirmação: “*A gestão do conhecimento é atualmente um tema importante para a sua empresa*” cerca de um terço dos inqueridos assinalou concordar totalmente. Por outro lado, viu-se que nas afirmações: “*Os funcionários reconhecem os benefícios da gestão do conhecimento para o desenvolvimento da atividade da empresa*”; “*Os funcionários dedicam o tempo e suas energias para que a gestão do conhecimento seja observada e viabilizada por todos dentro da organização*”; “*Existe uma estrutura formal na*

organização de apoio as práticas de gestão de conhecimento”; *“As práticas da gestão do conhecimento são divulgadas por toda a organização”* alguns dos inqueridos assinalaram 3 (não concordo e nem discordo) o que mostra efetivamente uma opinião neutra em relação a estas afirmações. Portanto estas informações podem revelar um certo grau de concordância em relação a importância da implementação desta prática nas organizações em São Tomé e Príncipe.

Recursos organizacionais

Em relação a variável *recursos* vale destacar que as respostas se encontram um pouco repartida entre 2 (discordo), 3 (não concordo e nem discordo), (4 concordo) e em alguns casos 5 (concordo totalmente) como por exemplo nas afirmações: *“A empresa possui infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades”*; *“A organização possui materiais e equipamentos com qualidade para dar resposta as exigências do trabalho/serviço”*; *“Constantemente os programas informáticos e ferramentas de gestão da informação são atualizados em função das alterações que ocorrem no universo das tecnologias”*; *“A gestão da informação é efetuada através de dossiês e arquivos eletrónicos”*; *“A localização da empresa é adequada para o desenvolvimento da atividade e para a inspiração criativa dos funcionários”*, a maior prevalência das respostas se concentrou em 4 (concordo). Observou-se também em algumas das afirmações acima mencionadas alguns inqueridos assinalaram 5 (concordo plenamente). Por outro lado, na afirmação: *“A empresa possui um departamento de Investigação e Desenvolvimento”*, uma maioria relativa respondeu não concordar e nem discordo deixando assim o parecer neutro.

Cultura organizacional

Relativamente a variável *cultura organizacional* na maior parte das afirmações, 50% ou mais dos inqueridos assinalar 4 (concordo). Excepcionalmente observou-se que na afirmação: *“Existe uma estrutura que permite os funcionários opinarem sobre as decisões estratégicas da organização”*, houve um certo equilíbrio entre “não concordo e nem discordo” e “concordo”.

Importa ainda ressaltar que nas afirmações *“A missão e os valores da empresa são promovidos de forma consistente mediante os símbolos e as ações”*; *“Há um sentimento de comprometimento dos funcionários com a organização e ao mesmo tempo, os mesmos sentem-se orgulhados em trabalhar nela”*; *“O tempo é reconhecido como um recurso importante na realização das tarefas”*; *“Existe uma cultura orientada para os resultados”*; embora com pouca expressão alguns inqueridos responderam 5 concordo plenamente.

Aprendizagem e relacionamento

Como já expectável, 50% ou mais dos inqueridos assinalou concordar com as afirmações apresentadas para classificar esta variável. De referir que se observou um número significativo (cerca de um terço) das respostas assinaladas 3 (não concordo e nem discordo) e por outro lado notou-se muito pouca frequência de respostas assinaladas em 5 (concordo totalmente).

Sistemas de informação

Em relação a *sistemas de informação* as respostas se concentraram em 3 (não concordo nem discordo) e 4 (concordo), sendo que nas afirmações: “*A comunicação é eficiente em todos os níveis e entre as distintas áreas*”; “*Os resultados são amplamente divulgados internamente para o conhecimento de todos*”; “*A informação é organizada e tratada por sistemas informacionais próprios*”, mais de metade dos inqueridos assinalou 4 (concordo). De realçar também que na afirmação: “*Existe locais adequados para a partilha de informações*”, uma parte substancial dos inqueridos assinalou não concordar e nem discordar e o que mostra um grau de neutralidade face a esta afirmação. Na primeira afirmação acima referenciada (“*A comunicação é eficiente...*”) onde se obteve a maior frequência de respostas assinaladas 4 (concordo), constatou-se que dois inqueridos responderam discordar, embora seja um número com pouco expressão.

Competências

A variável *competências* é neste estudo aquela que está diretamente relacionada com as capacidades de conhecimento de cada pessoa. Ela envolve diversas dimensões como: habilidades, conhecimento, criatividade, etc. Observou-se que nas afirmações propostas para qualificar esta variável, os inqueridos quase sempre assinalaram concordarem, além de se contactar também muitas respostas assinadas neutras (não concordo e nem discordo). Por exemplo, nas afirmações: “*Os funcionários da empresa são qualificados nos nas funções que desempenham*”; “*Existe um elevado sentimento de comprometimento dos funcionários com os objetivos estabelecidos pela organização*”; “*As pessoas e/ou as equipas de trabalho utilizam de forma adequada os recursos disponíveis (tecnologias de informação e comunicação)*”; “*A força de trabalho é uma primazia na organização*”; “*Os funcionários se adaptam facilmente as novas tarefas e as novas metodologias de trabalho*”; “*Os funcionários estão motivados para desafios organizacionais*”; “*Os conhecimentos adquiridos pelos funcionários em todos os níveis são devidamente aplicados no desenvolvimento das tarefas*”; “*As iniciativas são tomadas sempre em direção aos melhores resultados*”, mais de metade dos inqueridos assinalou 4 (concordo). Outro fator importante é que no item: “*Os funcionários estão motivados*

para desafios organizacionais”, embora com pouca representação cerca de seis inqueridos assinalou discordar (2) com a afirmação. Verificou-se tal-qualmente que a proporção dos inqueridos que assinalou não concordar e nem discordar (3) andou muito próximo dos que assinalaram concordar (4) em algumas afirmações.

Desempenho organizacional

No que concerne a variável *desempenho* reparou-se que a maior parte da resposta se concentrou em 4 (concordo), além de se observar segunda posição uma parte considerável de respostas em que os inqueridos manifestaram não concordar e nem discordar (3) com as afirmações. Notou-se nas seguintes afirmações: *“Existe um grande esforço da empresa em utilizar sistematicamente o conhecimento para encontrar novas soluções para tornar mais atrativo o seu negócio”*; *“A empresa possui boa relação com os seus clientes e com todos os restantes stockholders”*; *“Existe uma consciencialização à racionalidade na utilização da matéria-prima e/ou serviços contratados para produção ou prestação de serviço”*; *“Existe rigor no controlo das perdas e desperdícios”*; *“A organização realiza, periodicamente, reuniões para discutir novas soluções que lavam a redução dos custos”*; *“A empresa possui alianças estratégicas com outras empresas para o desenvolvimento de novos produtos”*; *“A capacidade do processo do negócio da empresa tem ajudado agressivamente a sua participação no mercado”*; *“As vendas/prestação de serviços são prontificadas. A produtividade é feita dentro dos padrões estabelecidos”*; *“A vendas e/ou prestação de serviços têm aumentado em função da qualificação do processo de negócio da empresa o que tem atraído mais clientes”*, que mais de metade de inqueridos assinalaram concordar (4). Importa sublinhar que se verificou que nas afirmações: *“Há um alto reconhecimento no mercado sobre a qualidade dos produtos/serviços”*; *“A empresa já obteve reconhecimento nacional pela sua capacidade e qualidade do seu processo de negócio”*; *“A empresa cumpre com rigor as suas responsabilidades fiscais e sociais”*, um grande número de resposta assinaladas não concordar e nem discordar (3), um número que esteve bem perto dos que assinalaram concordar (4). A respeito das afirmações assinaladas em 1 (discordar totalmente) observou-se apenas alguns casos isolados e com fraca expressão.

No Anexo 2 pode-se verificar em detalhe a frequências absoluta das respostas as afirmações.

Vimos acima uma breve análise acerca de as frequências das repostas às afirmações apresentadas (itens sugeridos para medir as variáveis deste estudo). No que diz respeito a medida de tendência central verificou-se que para todas variáveis deste estudo a média e a

mediana rodam valores entre 3 e 4. Importa frisar que para todas as variáveis os valores encontram-se acima de 3,5 e perto de 4. Em relação a moda o valor mais frequente é 4 (concordo) nas variáveis institucionalização da gestão do conhecimento e cultura organizacional. Os valores mínimos observados estão entre 2 (discordo), 3 (não concordo e nem discordo) e os valores máximos estão entre 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). As informações mostram também que a amostra tem alguns extremos entre os valores máximos e mínimos, o que justifica um certo grau de dispersão entre os dados. As estatísticas descritivas das variáveis deste estudo estão sumariamente apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Estatísticas Descritivas							
	Inst gc	Recursos	Cultura org	Aprend e relac	S/informação	Competências	Desempenho
N	32	32	32	32	32	32	32
Média	3.70	3.53	3.63	3.58	3.51	3.57	3.66
Mediana	4.00	3.61	3.72	3.79	3.71	3.70	3.73
Moda	4.00	3.78	4.00	3.86	3.86	3.70	3.77
Desvio padrão	0.591	0.476	0.432	0.447	0.493	0.382	0.358
Variância	0.349	0.227	0.187	0.200	0.243	0.146	0.128
Intervalo	2.29	1.89	1.78	1.57	1.86	1.30	1.46
Mínimo	2.43	2.67	2.56	2.57	2.43	2.70	2.85
Máximo	4.71	4.56	4.33	4.14	4.29	4.00	4.31

Fonte: Outputs jomovi

5.3 Diagrama de extremos e quartis (box & whisker plots)

Após a descrição das estatísticas descritivas e, para fornecer uma análise mais sumária se sugere neste subcapítulo a apresentação do diagrama de extremos e quartis das variáveis: institucionalização da gestão do conhecimento, recursos organizacionais, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação, competências e desempenho organizacional ilustradas através do gráfico Box & Whisker Plots.

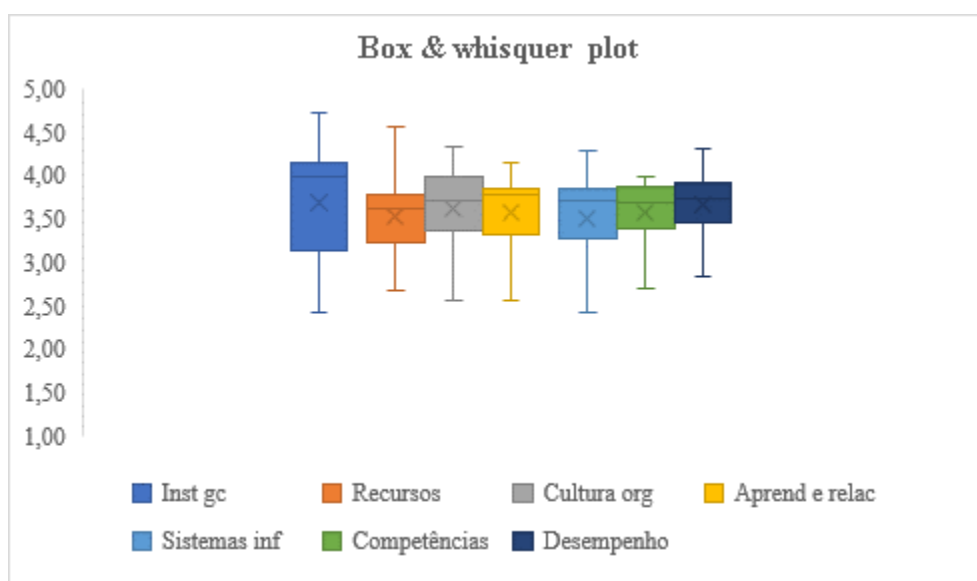
Entendem-se nessa perspectiva que as representações dos dados em gráficos podem permitir observações mais precisas, além de expressar informações mais eficazes. Geralmente os gráficos são utilizados em cenários exploratórios para auxiliar na identificação da qualidade das informações preliminares. Por outro lado, os gráficos podem também facilitar a compreensão das informações apresentadas num conjunto e também ajuda a identificar padrões, verificar resultados e comparar medidas de forma ágil (Valadares Neto *et al.*, 2017).

O diagrama de extremos e quartis ou Box & Whisker Plot ou simplesmente Boxplot representa graficamente os extremos e os quartis de um conjunto de dados (o mínimo, o primeiro quartil, o segundo quartil ou mediana, o terceiro quartil e o máximo da amostra). O *boxplot* pode ser configurado em orientação horizontal ou vertical ambas com formato de “caixa e haste”. A sua estrutura básica é construída por caixa (box) que usualmente assume um formato retangular; a mediana é desenhada como uma linha dentro da caixa e simbolizada por Q2 (segundo quartil); haste (bigode ou whisker) assemelha-se a letra “T” representação dos valores compreendidos entre a caixa e os valores limites, inferior e superior do conjunto de dados (Valadares Neto *et al.*, 2017).

Podemos encontrar neste *boxplot* a tendência central não-paramétrica (mediana), dispersão (quartis 25% e 75%), simetria da amostra valores pontuais mínimos e máximo, valores atípicos (*outliers*) e extremos. Partindo de um *boxplot* com disposição vertical os mesmos autores descrevem: eixo vertical: representa dados de valores números; primeiro quartil (Q1 – linha inferior da caixa) se localiza um quarto ou 25% dos menores valores, também chamado de quartil inferior ou 25º percentil; mediana ou segundo quartil (Q2) onde se ocorre a divisão da metade superior (ou o 50º percentil, representada pela linha dentro da caixa); terceiro quartil (Q3) onde se encontra três quartos ou 75% dos valores maiores. É também chamado de quartil superior ou 75º percentil. É representado pela linha limite superior da caixa. O limite superior indica os valores máximos representados na parte superior da caixa e o limite inferior indica os valores mínimos representados na parte inferior da caixa.

Podemos observar que para a variável competências o valor máximo encontrado é 4, o segundo quartil (Q2) ou mediana é de 3,70 e o primeiro quartil (Q1) encontra-se perto de 3, assim sendo pode-se concluir que 25% dos dados são menores que 3. Não se observou “*outliers*” – significação da existência de dados atípicos, ou seja, dados que seguem uma distribuição fora da normalidade.

Gráfico 9 – Diagrama de extremos e quartis com as variáveis do estudo



Fonte: Outputs Excel

5.4 Análise de fiabilidade e de consistência interna (alfa de Cronbach)

Em estatística ou em pesquisas científicas a consistência interna é uma forma de medir a correlação entre diferentes itens do mesmo teste. Ela avalia se os diversos itens que se propõe medir o mesmo constructo produzem resultados semelhantes. Por exemplo, num estudo se um respondente expressar “gostar de economia” e discordar “em não se inscrever num curso de economia” pode indicar boa consistência do teste.

A consistência interna é geralmente medida através do Coeficiente de Alfa de Cronbach, calculado ao se parear correlações entre os itens. De acordo com Almeida, Santos e Costa (2010) este coeficiente foi descrito em 1951 pelo psicólogo norte-americano Lee Joseph Cronbach, um método para determinar a confiabilidade de testes educacionais e psicológicos. Isso permitiu novas interpretações do índice de confiabilidade. Sumariamente, pode-se dizer que o alfa de Cronbach é a média das correlações dos itens que fazem parte de um instrumento (Almeida *et al.*, 2010).

O índice de consistência interna varia entre 0 e 1. Normalmente espera-se um grau de consistência de $\alpha > 0,7$ para que a fiabilidade seja aceitável. No caso de se observar valores na ordem de 0,8 e 0,9 indica um elevado grau de aceitação. Valores inferiores a ,5 significa fraca consistência por sua vez não são aceites. De forma resumida pode se verificar na Tabela 3 que o grau de consistência interna dos itens de Likert propostos para medir as variáveis deste estudo tem valores entre 0,723 e 0,866 o que significa uma fiabilidade aceitável.

Tabela 3 – Análise de fiabilidade e de consistência interna (Alpha de cronbach's)

Reliability Statistics		
Variáveis	Nº de itens	Cronbach's α
Inst. gestão do conhecimento	7	,866
Recursos organizacionais	9	,728
Cultura organizacional	9	,743
Aprendizagem e relacionamento	7	,723
Sistemas de informação	7	,737
Competências	10	,73
Desempenho organizacional	13	,73

Fonte: Outputs jomovi

No Anexo 3 podemos verificar detalhadamente os índices de Cronbach de cada item de Likert proposto para medir cada variável. Pode-se observar também que com a exclusão de qualquer item com coeficiente mais baixo o alfa de Cronbah não altera significativamente.

5.5 Regressão linear

A estimação e análise de uma regressão linear tem sido o ponto de partida de diversas investigações empíricas no universo das pesquisas, seja no meio acadêmico ou no mundo corporativo. Rodrigues (2012) afirma que a importância do estudo da regressão advém da necessidade do estudo de fenómenos distintos nas áreas das ciências da natureza, ciências sociais, ciências económicas, da saúde e entre outras.

Em estatística ou psicometria a regressão linear é uma equação utilizada para se estimar um valor não observável de uma variável (variável dependente), dados os valores de uma ou mais variáveis (variáveis independentes). O método de regressão define um conjunto vasto de técnicas estatísticas utilizadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável, nomeada como dependente, a partir de um conjunto de variáveis predictoras (Firmino, 2020; Rodrigues, 2012).

Reis (1994) aponta que, no geral, a regressão tem como objetivo tratar de um valor que inicialmente não se consegue estimar. Em suma, a análise da regressão linear estuda o relacionamento entre uma variável denominada de dependente, Y , e uma ou várias variáveis independentes, X , (X_1, X_2, \dots, X_p). Caso se considere uma única variável independente a análise será apelidada de regressão linear simples, e se incluirmos mais do que uma variável, estaríamos perante uma análise de regressão múltipla (Rodrigues, 2012). No caso desta pesquisa

efetuaremos o cálculo da regressão linear múltipla entre as variáveis aleatórias em conformidade com os objetivos desta investigação.

5.5.1 Teste de normalidade Shapiro-Wilk

O teste de Shapiro-Wilk foi publicado em 1965 por Samuel Sanford Shapiro e Martin Wilk, com objetivo de calcular se um determinado conjunto de dados segue uma distribuição normal. Essa distribuição é muito comum em estatística, a sua representação assemelha-se a um sino e, é frequentemente utilizada para modelar fenômenos naturais.

Existe algumas especificidades no teste de Shapiro-Wilk que são: os dados da amostra devem obedecer a uma para distribuição normal; é limitado a amostras com tamanho entre 3 e 50 observações; dificilmente rejeita a hipótese nula para amostras pequenas; e tende de rejeitar a hipótese nula quando os dados apresentam pequenas discrepâncias (Shapiro & Wilk, 1965).

Em conformidade com as especificidades acima apresentadas, considera-se aceite para esta pesquisa uma vez que a amostra é de 32 observações. Para efetuar o teste de normalidade de Shapiro-wilk iremos efetuar o teste de hipóteses que se divide em duas partes:

1. Paramétricos – pressupõe-se que as variáveis têm distribuição normal
2. Não-paramétricos – as variáveis são aleatórias e monótonas

O teste de normalidade deve ser não-paramétrico, visto que não se sabe a partida se as variáveis têm distribuição normal. Neste contexto pretende-se o seguinte:

H_0 : as variáveis aleatórias têm distribuição normal

H_1 : as variáveis aleatórias não têm distribuição normal

Os testes de hipótese são sempre formulados a partir da hipótese nula, uma decisão para aceitar ou rejeitar uma hipótese estatística (afirmação que se pretende avaliar a veracidade) com base nos elementos amostrais. Por defeito, pressupõe-se que a hipótese nula é verdadeira e, na estatística de teste se o resultado observado para o nível de significância, situar na região crítica do teste rejeitaremos a hipótese nula (H_0) e, se ocorrer de forma oposta não rejeitaremos a hipótese nula. A hipótese nula é sempre a hipótese a ser testada e corresponde sempre a uma igualdade, enquanto a hipótese alternativa (H_1) assume uma ideia diferente da hipótese nula (maior, menor, ao oposto, etc.)

A regra de decisão de rejeição ou não rejeição da hipótese nula é:

Se “*p-value*” for maior que nível de significância do teste não rejeitamos H_0

Se “*p-value*” for menor que o nível de significância do teste rejeitamos H_0

Nível de significância do teste = 5%

Como podemos observar na Tabela 4, as variáveis recursos e desempenho têm *p-value* acima de ,05, logo não rejeitamos a hipótese nula para o nível de significância de 5%. Contrariamente, rejeitamos a hipótese nula para as variáveis institucionalizações da gestão do conhecimento, cultura organizacional, aprendizagem e relacionamento, sistemas de informação e competências, visto que os *p-value* observados estão abaixo de ,05. Pode-se concluir que as variáveis recursos e desempenho, têm distribuição normal e as restantes não.

Todavia, não rejeição da hipótese não expressa na totalidade que as variáveis têm uma distribuição normal, mas sim que os dados não são suficientemente discrepantes para que se possa rejeitar a normalidade para um nível de significância considerado, afirma (Leitão, 2019).

Tabela 4 – Teste de normalidade Shapiro-wilk

	Inst gc	Recursos	Cultura org	Aprend e relac	Sistemas inf	Competencias	Desempenho
N	32	32	32	32	32	32	32
Median	4.00	3.61	3.72	3.79	3.71	3.70	3.73
Standard deviation	0.591	0.476	0.432	0.447	0.493	0.382	0.358
Shapiro-Wilk W	0.921	0.963	0.907	0.838	0.901	0.877	0.947
Shapiro-Wilk p	0.022	0.327	0.010	<.001	0.006	0.002	0.116

Fonte: outputs jamovi

5.5.2 Coeficiente de correlação

De acordo com Sousa (2019) a associação entre duas variáveis quantitativas é preferencialmente expressa por um coeficiente de correlação, por exemplo, o coeficiente de correlação de Pearson, ou simplesmente “*p* de Pearson”, e do coeficiente de correlação de Spearman, também designado por coeficiente de correlação ordinal de Spearman, os quais variam entre -1 e +1 e não dependem das unidades de medida das variáveis, o que facilita a sua interpretação.

A mesma autora salienta que o sentido e a intensidade da associação linear existente entre duas ou mais variáveis quantitativas podem ser avaliados através do coeficiente de correlação linear de Pearson, o qual se adequa a avaliação de relações lineares. O valor zero indica a inexistência de uma relação linear as duas variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto deste coeficiente mais forte é a relação linear. No entanto, convém ter em atenção que a aplicação deste coeficiente a dados não lineares poderá não captar corretamente a intensidade da relação entre as variáveis (Sousa, 2019).

Relativamente ao coeficiente de Spearman este avalia o sentido da relação monótona entre duas ou mais variáveis que estejam no mínimo numa escala ordinal e pode ser aplicado tanto no caso de dados lineares como no caso de dados não lineares. Assim sendo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem a presença de dados discrepantes (*outliers*). Por isso recomenda-se a utilização deste coeficiente quando não é comprovado o pressuposto de normalidade (dados que não provêm de populações com distribuição normal). Importa ressaltar, para o facto de que enquanto o coeficiente de correlação de Pearson avalia associações lineares entre variáveis, o de Spearman avalia relações monótonas.

Há ainda que referir a existência da correlação entre duas ou mais variáveis não significa causalidade, ou seja, a observação da existência de associação entre duas variáveis não implica necessariamente uma relação de causa-efeito. Com base conclusões acima apresentadas, podemos descrever a força das correlações da seguinte forma (informação verbal)³:

Tabela 5 – Intervalos da correlação positiva e negativa

Designação	Valor (r)	
	r < 0	r > 0
fraca	$-.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq ,3$
moderada	$-.3 \leq r < -.5$	$,3 < r \leq ,5$
forte	$-.5 < r \leq -1$	$,5 < r \leq 1$

Fonte: Criação própria

E uma vez comprovado no teste de normalidade de Shapiro-Wilk que somente as variáveis recursos e desempenho seguem uma distribuição normal e as restantes não, lembrando que um dos pressupostos centrais para que o coeficiente de correlação de Pearson seja adequadamente utilizado é de que os dados amostrais devem obedecer a uma distribuição normal. Em substituição, optou-se pelo coeficiente de correlação de Spearman que, além de ser um teste não-paramétrico, avalia as associações monótonas é apropriado para calcular a intensidade quando pelo menos uma das variáveis é medida numa escala ordinal. Importa ainda destacar, que este coeficiente apenas considera a ordem das observações e não exige que os dados provenham de populações normais.

Pressupondo, inicialmente que as variáveis aleatórias não estão correlacionadas entre si, podemos definir as seguintes hipóteses:

³ Explicações obtidas no decorrer das aulas de Metodologia e Métodos de Investigação em Gestão pelo Prof. Doutor Bruno Maia (MGE 2019)

H₀: As variáveis aleatórias não estão correlacionadas entre si

H₁: As variáveis aleatórias estão correlacionadas

Como se pode verificar no Esquema 2 a relação linear entre as variáveis institucionalizações da gestão do conhecimento e aprendizagem e relacionamento; recursos e aprendizagem e relacionamento; aprendizagem e relacionamento e desempenho não demonstrou significância estatística (os valores de p observados são maiores ,05), conseqüentemente os valores do coeficiente de Spearman encontrados estão abaixo de ,3 então não rejeitamos a hipótese nula na associação linear observada entre essas variáveis. A não rejeição da hipótese nula neste caso particular, não determina efetivamente a inexistência de uma correlação, mas sim aponta uma fraca associação linear entre elas.

Esquema 1 – Coeficiente de correlação de Spearman das variáveis aleatórias

Correlation Matrix		Inst gc	Recursos	Cultura org	Apr e relac	Sist inf	Competências	Desempenho
Inst gc	Spearman's rho	—						
	p-value	—						
Recursos	Spearman's rho	0.781	—					
	p-value	< .001	—					
Cultura org	Spearman's rho	0.449	0.469	—				
	p-value	0.005	0.003	—				
Aprend e relac	Spearman's rho	0.207	0.262	0.465	—			
	p-value	0.128	0.074	0.004	—			
Sistemas inf	Spearman's rho	0.674	0.657	0.498	0.490	—		
	p-value	< .001	< .001	0.002	0.002	—		
Competências	Spearman's rho	0.401	0.545	0.554	0.527	0.530	—	
	p-value	0.011	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—
Desempenho	Spearman's rho	0.590	0.588	0.511	0.200	0.529	0.605	—
	p-value	< .001	< .001	0.001	0.136	< .001	< .001	—

Note. H_a is positive correlation

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, one-tailed

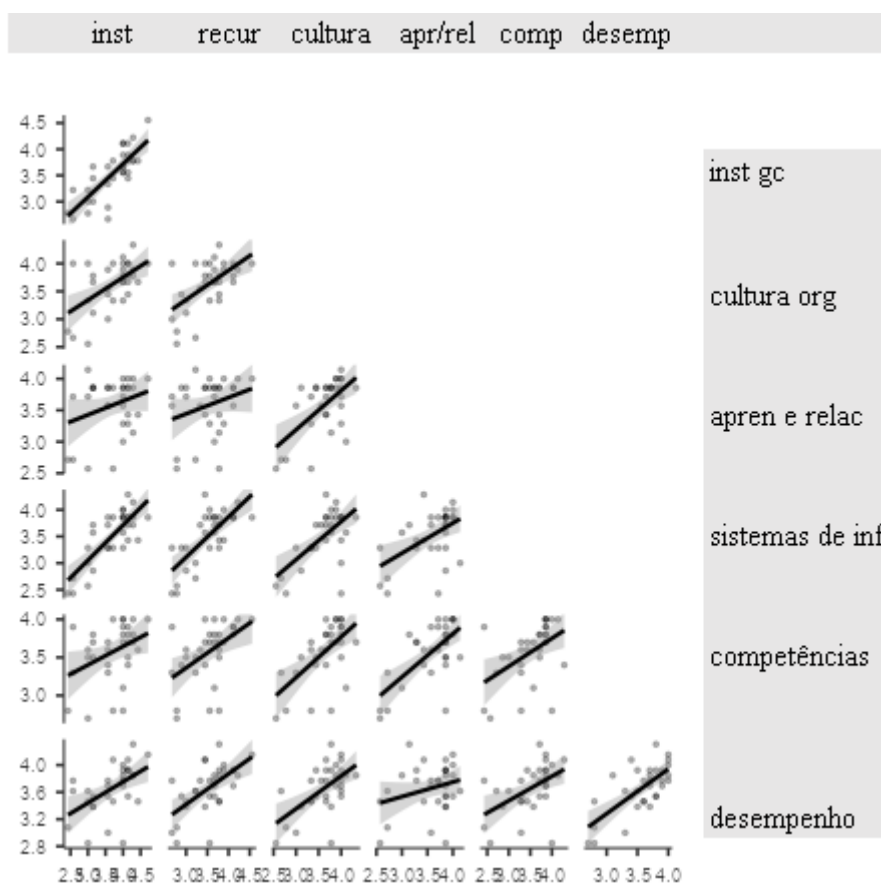
Fonte: outputs jamovi

Em contrapartida, rejeitamos a hipótese nula para as restantes correlações apresentadas no Esquema 2. Podemos observar que as restantes correlações apresentam significância estatística e os valores do coeficiente de correlação de Spearman estão acima de ,4. Evidencia-se também que as associações entre institucionalização da gestão do conhecimento e recursos; institucionalização e sistemas de informação; recursos e sistemas de informação; competências e desempenho demonstram maior significância estatística e o valores do coeficiente estão acima de ,6 o que segundo a teoria comprova uma forte associação linear entre essas variáveis. Em

outra análise, conclui-se que as associações que tiveram valores do coeficiente acima de ,4 tendem variar no mesmo sentido obedecendo comportamento diretamente proporcionais.

Em uma apresentação mais simplificada podemos observar no Gráfico 10 que, por exemplo a relação entre as variáveis aprendizagem e relacionamento e desempenho não demonstrou significância estatística e o valor do coeficiente é bem próximo de zero e, verifica-se que os pontos tendem variar de maneira não proporcional. Em outras palavras pode-se acrescentar que a relação entre essas duas variáveis é extremamente fraca e elas tendem variar em sentido inversos e com comportamento não proporcionais.

Gráfico 10 – Plot correlation matrix



Fonte: outputs jamovi

5.5.3 Regressão linear múltipla

De conformidade com os objetivos desta investigação pretende-se assim efetuar o cálculo da regressão linear múltipla para que se possa verificar a qualidade e a significância do modelo sugerido.

Um modelo de regressão é um modelo matemático que descreve a relação entre duas ou mais variáveis do tipo quantitativo (Martins, 2019). Se o estudo incidir unicamente sobre duas variáveis e o modelo matemático for a equação de uma reta então designa-se por regressão linear simples. De forma contrária, se a análise recair sobre a modelação de uma variável dependente e continua com múltiplas variáveis preditoras, então estaríamos diante de um modelo de regressão linear múltipla.

A principal diferença entre ambas as regressões é que na simples usamos apenas uma variável independente como fator explicativo da variável dependente.

É importante considerar o valor do coeficiente de determinação (R^2), uma medida de ajustamento que varia de 0 a 1, apontando em percentagem o quanto o modelo consegue explicar os valores observados. Assim, um valor de R^2 próximo de 1 expressa que, a partida, os pontos exibidos no diagrama de dispersão estão próximos da reta de regressão.

Na matriz de correlação de Spearman apresentada verificou-se que, a associação linear entre aprendizagem e relacionamento e desempenho não apresentou significância estatística, por isso optou-se por excluí-la do modelo de regressão múltipla.

Assim, podemos assumir o seguinte:

H_0 : Pressupõe-se inicialmente que pelo menos uma das variáveis independentes tem um efeito explicativo no desempenho (variável dependente).

H_1 : A variável desempenho não é explicada por nenhum das variáveis independentes.

O modelo de regressão ilustrado no Esquema 2 apresenta significância estatística o que nos indica que pelo menos uma das variáveis independentes está causando alterações na variável dependente. Logo, não rejeitamos a hipótese nula para o nível de significância de 5%. Na relação individualizada, observamos que apenas a variável competências apresentou significância estatística, isto demonstra que as alterações observadas na variável *desempenho* podem ser ocasionadas pela variável independente “*competência*”. Observa-se também que a variável sistemas de informação apresentou menor significância estatística, além de apresentar um valor de coeficiente negativo. Isto demonstra que esta variável não está linearmente correlacionada com desempenho. Outro fator que pode ter ocasionado isso é talvez a existência de dados que fogem a normalidade na distribuição. Além disso, ficou comprovado que existe uma associação linear entre as variáveis recursos e desempenho e, que ambas seguem a uma

distribuição normal, entretanto a variável recursos não mostrou significância estatística o que prova que a relação de causalidade não é sustentada pela associação linear.

Tabela 6 – Modelo de regressão linear

Model Fit Measures				Overall Model Test			
Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	df1	df2	p
1	0.772	0.596	0.519	7.68	5	26	< .001

Fonte: outputs jamovi

A equação de uma reta é $y=mx+b$ onde b é coeficiente constante (interseção com eixo vertical ou dos y) e m é o declive da reta, ou o coeficiente da variável independente x (este coeficiente determina a inclinação da reta. Assim abaixo apresentamos a fórmula da regressão linear múltipla.

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n$$

β_0 : É o coeficiente constante da reta que é igual a ,8962

$\beta_1 \dots \beta_n$: São os coeficientes das variáveis independentes

$$\text{Desempenho} = ,8962 + ,099*\text{inst gc} + ,1869*\text{recursos} + ,1068*\text{cultura} - ,0979*\text{sistemas inf.} + ,4738*\text{competências}$$

Verifica-se que todos os coeficientes são diferentes de zero, porém apenas o coeficiente da variável competências é estatisticamente significativo. Podemos assim afirmar que as variáveis competências e desempenho estão linearmente correlacionadas com uma reta de regressão dada pelos parâmetros anteriores. Em termos mais racionais assume-se que se em média as competências aumentarem em 1 unidade isso pode refletir em ,4738 no desempenho. Da mesma maneira podemos assumir que se houver investimentos em recursos de 1 unidade refletirá em ,1869 no desempenho.

Tabela 7 – Model coefficients - desempenho

Model Coefficients - Desempenho				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.8962	0.457	1.963	0.060
Inst gc	0.0990	0.143	0.694	0.494
Recursos	0.1869	0.164	1.137	0.266
Cultura org	0.1068	0.150	0.712	0.483
Sistemas inf	-0.0979	0.163	-0.602	0.552
Competências	0.4738	0.152	3.118	0.004

Fonte: outputs jamovi

A análise mostra-nos, igualmente, que nenhuma das variáveis independentes incluídas nesta regressão precisaram ser removidas do modelo, se repararmos o valor da multicolinearidade (Tabela 8) que é dado pelo fator de inflação da variância (*VIF*) estão entre 1,69 e 3,57 o que indica uma correlação moderada entre as variáveis predictoras. Se observássemos valores acima de (*VIF*) acima de 5 significaria alta correlação o que seria problemático e poderia interferir negativamente nos resultados.

Tabela 8 – Collinearity statistics

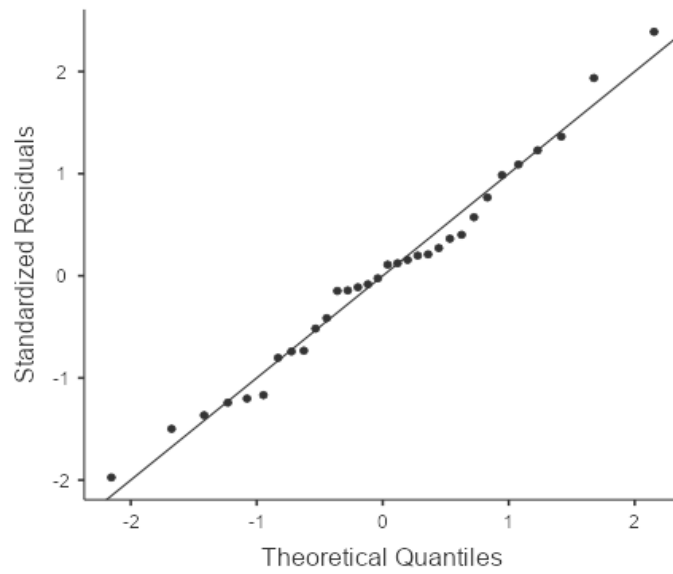
Collinearity Statistics		
	VIF	Tolerance
Inst gc	3.57	0.280
Recursos	3.07	0.325
Cultura org	2.11	0.474
Sistemas inf	3.23	0.310
Competências	1.69	0.591

Fonte: outputs jamovi

Em termos conclusivos podemos assumir que o coeficiente de determinação indica a percentagem de variabilidade do desempenho que é explicada em função da variabilidade das variáveis independentes. Isto significa, que 51,9% da variabilidade encontrada em desempenho é explicada pela conjugação das variáveis institucionalizações da gestão do conhecimento, recursos organizacionais, cultura organizacional e competências e a restante percentagem se deve a outros fatores. Embora se reconheça que a variabilidade desempenho que é explicada pelas variáveis predictoras apresenta-se com um valor do coeficiente de determinação moderado, nem sempre um valor de R^2 muito próximo de 1 é sinal de que o modelo esteja a ajustar bem os dados. Este valor observado pode ser provocado pela presença de dados que fogem da normalidade - os chamados “outliers”, enquanto outros dados se ajustam razoavelmente bem a reta da regressão.

Observando o diagrama de dispersão (Gráfico 11- QQ Plots) podemos reparar que os pontos não se afastam muito da reta, o que evidencia uma certa normalidade na distribuição dos resíduos. Uma forma de verificar se o modelo ajustado é bom é através dos resíduos, afirma (Martins, 2019), as diferenças entre os dados observados e os valores ajustados e, se estes não se apresentarem muito grandes é sinal de que o modelo que estamos a ajustar é bom

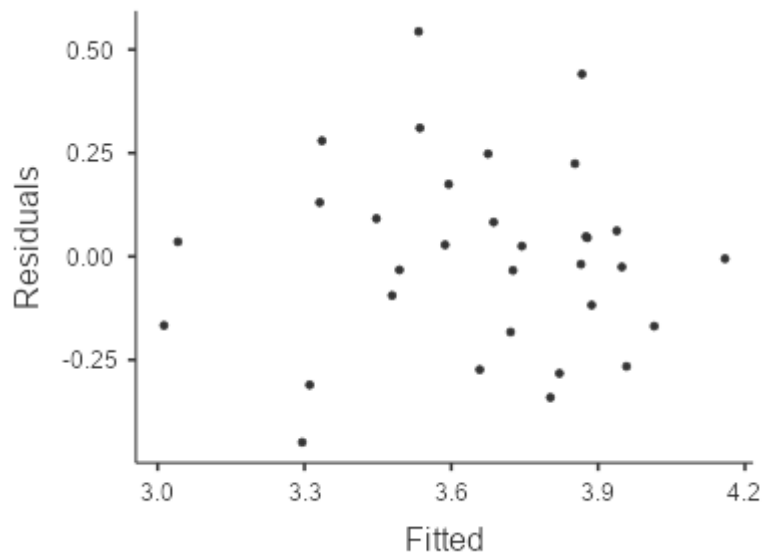
Gráfico 11 – QQ Plot residuals



Fonte: outputs jamovi

No Gráfico 12 podemos conferir uma certa homoscedasticidade dos dados, isto é, existe uma certa distribuição homoscedástica, pois não se observa tanta discrepância na distribuição dos resíduos.

Gráfico 12 – Residuals plots



Fonte: outputs jamovi

6 Discussão dos resultados

Com base nos resultados alcançados nesta investigação foi possível comprovar as seguintes hipóteses:

Quadro 5 – Verificação das hipóteses de investigação

Hipóteses	Verificação
1. Existe uma relação entre aprendizagem/relacionamento e competências.	Confirmada
2. Existe autocorrelação entre institucionalização a gestão do conhecimento e aprendizagem/relacionamento.	Não confirmada
3. As competências influenciam positivamente o desempenho organizacional	Confirmada
4. As conjugações entre os constructos influenciam positivamente o desempenho.	Confirmada

Fonte: criação própria

As confirmações de algumas hipóteses acima mostram que as variáveis determinantes na criação e gestão do conhecimento podem influenciar o desempenho organizacional. Como afirma Zyrianoff, Kuniyoshi, Gaspar, & Nascimento (2021) práticas de gestão de conhecimento são recentes abordagens da administração contemporânea cujo o foco engloba o conhecimento como recurso estratégico. Na verdade, a relevância em gerir o conhecimento tem motivado o interesse em identificar e compreender iniciativas adotadas pelas empresas assente na eficiência e inovação. Os resultados desta pesquisa tentaram evidenciar que embora a gestão do conhecimento, como é sugerida na literatura, sendo uma disciplina complexa sua análise depende de uma pluralidade de fatores. Na verdade existe uma controversa em torno dessa perspectiva, pois vislumbrar uma avaliação adequada seria necessário a inclusão de vários fatores determinantes capazes de ocasionar no contexto organizacional alterações nos métodos de trabalho e melhorias na sustentabilidade organizacional.

De facto, os constructos que sustentam as práticas de gestão do conhecimento organizacional mostraram algumas diferenças nas estruturas propostas neste estudo para explicar o desempenho organizacional quando combinadas com os outros. Por exemplo, os testes realizados demonstram que inicialmente apenas duas variáveis seguem os pressupostos de normalidade, lembrando que a ausência de normalidade observada nas demais variáveis pode ser ocasionada pela existência de alguma discrepância dos dados.

A matriz de correlação de Spearman (que avalia as relações monótonas, sem prejuízo de normalidade) demonstrou que de forma monótona as variáveis estão correlacionadas entre si, porém a aprendizagem e relacionamento não demonstrou significância na associação com

institucionalização da gestão do conhecimento, recursos e desempenho. Esta conclusão pode revelar alguma discussão já que a aprendizagem e relacionamento organizacional segundo Santos (2020) contribui para o desenvolvimento de competências, o aperfeiçoamento do conhecimento, habilidades e atitudes para lidar com a eficácia e resultados com a magnificência informacional que atravessa todo o ambiente organizacional. Porém este processo depende muito da crença e a orientação cultural de cada indivíduo dentro da organização. Partindo desse pressuposto acredita-se que a aprendizagem e relacionamento pode ser um fator determinante para o a melhoria das capacidades humanas, contudo dependerá da força para absorver e captar a informação e transformá-la em um bem útil (conhecimento, saberes) e aplicá-lo na perspectiva de criação de valor para a organização. Estimar a aprendizagem por si só na magnitude de gerar melhorias no desempenho não seria uma perspectiva adequada, e observando os resultados percebe-se que ambos os constructos obedecem comportamentos não proporcionais daí que se sugeria uma modelagem da aprendizagem ancorada aos meios disponíveis (recursos) e a capacidade do processo do conhecimento como fatores determinantes na criação do conhecimento e de seguida a sua aplicação para gerar resultados.

Os resultados demonstraram também que as competências podem ser um elemento-chave para o desempenho organizacional. Aliás, os recursos de capital e os restantes fatores de produção são determinantes para a capacidade dos processos de negócios, contudo o diferencial se concentra nas capacidades humanas; a força mental para agir, determinar pensamentos, desenvolver a criatividade e produzir a inovação. Cada indivíduo carrega consigo um conjunto único de experiências e conhecimentos que adquire ao longo da vida (Prahalab & Hamel, 1990), e isto pode se materializa num intelecto que mobiliza e atende a demanda das organizações.

Ziviani *et. al*, (2019) observaram numa avaliação em empresas de base tecnológica que os ativos de conhecimentos têm influência significativa na capacidade do processo de negócio das organizações. Entretanto esses autores utilizaram a teia multidimensional proposta por (Wu & Chen, 2014) que agrega a gestão do conhecimento assente em outros fatores determinantes do desempenho organizacional, e para que o sucesso fosse alcançado seria necessário desenvolver processos de negócio mais avançadas. Se observamos nesta linha, implicaria a necessidade de captação de indivíduos racionais capazes de visualizar o futuro, assumir desafios, diligenciar ações e processos, isto é, agir para o bom desempenho.

De um modo geral percebe-se que existe consenso das empresas estudadas relativamente a importância das práticas que sustentam a gestão do conhecimento para a melhoria de suas

capacidades. Notou-se que as empresas quando questionadas sobre a importância do tema, uma maioria expressiva dos inquiridos responderam concordar em ser um tema relevante. Sob outra perspectiva, é pertinente ter em atenção ao papel que a cultura organizacional pode desempenhar na sustentabilidade das ações e processos que visam criar e desenvolver o conhecimento organizacional, pois como se referiu nas abordagens anteriores é fundamental que os indivíduos consigam se adaptar a realidade do ambiente corporativo e desenvolver uma cultura orientada para resultados em conformidade com os objetivos prescritos pelas organizações.

7 Conclusão

Mensurar os sucessos da gestão conhecimento organizacional tem sido alvo de muita controvérsia entre os demais investigadores. Muitas são as propostas conceituais, porém a literatura não apresenta um consenso para essa discussão. Por isso o tema tem motivado pesquisas em diversas áreas do conhecimento. Existe uma série de estudos que sugere a relação do tema com o desempenho organizacional, contudo as conclusões que se tem observado não apresentam uma concordância conceitualizada.

O conhecimento em si anteriormente era observado sob outra perspectiva, nos tempos atuais se tornou em um recurso que pode oferecer a diferenciação. A força de trabalho e a capacidade para determinar pensamento tem sido fatores chaves para gerar a inovação.

Relativamente ao propósito desta investigação, o objetivo principal é tentar analisar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. E para tal se propôs empresas de São Tomé e Príncipe como unidades de análise. A escolha deveu-se ao facto de o arquipélago ser alvo de poucos estudos desta natureza logo considerou-se interessante estudar este tema no contexto santomense. A pesquisa procurou ainda responder as seguintes questões:

O que é a gestão do conhecimento e qual a sua importância nas organizações? A gestão do conhecimento é uma prática que pode determinar o desempenho das empresas? Qual o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional das empresas?

Com base na revisão da literatura conclui-se que, o desempenho organizacional é um processo multifacetado e difícil de ser analisado mediante uma concepção simplista (Carneiro, 2005). O desempenho organizacional pode ainda depender de vários fatores internos e externos que podem determinar o seu alcance, como por exemplo, recursos, estratégias, qualidade, produtividade, conhecimento, visão sobre mercado, relação com clientes e fornecedores, etc.

Foram descritos alguns modelos de avaliação do impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional propostos na literatura, no entanto o modelo conceitual proposto para esta pesquisa se baseia numa ampliação do modelo definido por Ribeiro *et al.* (2017) que sugere a gestão do conhecimentos ancorado as variáveis recursos e competências como determinantes do desempenho organizacional. Assim se propôs para esta investigação uma combinação baseada em fatores motivadores do conhecimento organizacional nomeadamente recursos organizacionais, cultura, aprendizagem e relacionamento, competências e sistemas de informação que podem influenciar o desempenho organizacional.

Relativamente a metodologia, o método de investigação utilizado neste estudo é o hipotético-dedutivo. Assim se definiu quatro hipóteses de investigação que foram submetidas a testes. A recolha de dados foi efetuada através de um inquérito por questionário, onde se conseguiu uma amostra de 32 empresas que constituíram o alvo de análise deste estudo. Após a recolha dos dados fora transcrito e tabulados em Excel e posteriormente importados para o programa estatístico *Jamovi* versão 1.6.23 onde se realizou as análises estatísticas desta pesquisa.

Os resultados tentaram demonstrar que as hipóteses H₁, H₃ e H₄, podem persistir como validas. Entretanto seria necessário confrontá-las com a realidade ou com outros estudos semelhantes para que se pudesse abrir espaços a uma análise mais profunda.

Em relação ao modelo proposto, o mesmo apresentou significância estatística com um coeficiente de determinação de R² (ajustado) = 0,519, o que se pode comprovar que de facto a gestão do conhecimento baseada nos indicadores sugeridos pode influenciar positivamente o desempenho organizacional. Isto nos indica que 0,519 das alterações encontradas no desempenho organizacional das empresas estudadas podem ter sido ocasionadas pela combinação das variáveis preditoras deste estudo.

No contexto individualizado contactamos que a variável competências foi a que demonstrou significância estatística, o que significa que as alterações observadas no desempenho organizacional foram substancialmente ocasionadas pela variável competências. Como propõem Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão do conhecimento deve combinar diferentes tipos de conhecimento organizacional para proporcionar o desenvolvimento de competências específicas. Esta combinação deve obedecer a um processo sistemático, apoiar a realização das tarefas, aumentar o valor do que é oferecido e assegurar o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações.

Este estudo contribuiu para fomentar os conceitos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional em empresas de São Tomé e Príncipe de maneira a apontar que, se as práticas de gestão do conhecimento forem bem articuladas podem influenciar positivamente o desempenho organizacional.

No que se refere as implicações para a gestão das organizações e para ciência esta dissertação fornece elementos que poderão influenciar os métodos de trabalho dos indivíduos nas organizações partindo da importância do tema aqui abordado assim como os resultados alcançados. Os resultados obtidos demonstram a importância em desenvolver capacidades humanas através dos pressupostos do conhecimento. É fundamental que as organizações, num

primeiro estágio possam identificar as principais habilidades dos seus recursos humanos e de seguida procurar ferramentas para incentivar a partilha, a criação de novos conhecimentos e a melhoria de suas performances.

A literatura sobre a gestão do conhecimento comprova que práticas bem implementadas podem influenciar a performance organizacional. Afinal, é um facto que o conhecimento gera valor e, na era atual se transformou num verdadeiro recurso que oferece a diferenciação.

A gestão do conhecimento nas organizações é essencial para a transformação de ideias em valores para produtos e serviços. No entanto, acredita-se que o assunto ainda precisa ser desenvolvido em São Tomé e Príncipe, em que para muitos gestores, a gestão do conhecimento é apenas uma teoria de gestão. Portanto, é necessário focar na necessidade de as empresas demonstrarem capacidade de se adaptar a este novo paradigma em tempos complexo, com flutuações na globalização dos mercados. É preciso movimentar ações, tecnologias e processos para buscar a melhoria contínua com base em informações que gerem valor em cada etapa da produtividade.

A pesquisa científica fornece soluções para problemas relevantes do ambiente acadêmico e da sociedade em geral. Não há evolução sem conhecimento. A conclusão de uma pesquisa tem a premissa de incentivar a discussão de um fenómeno, seja nos campos da medicina, economia, gestão, tecnologia, relações interpessoais, etc. Acredita-se que o conhecimento gera conhecimento, e a pesquisa científica, por sua vez, além de gerar conhecimento, permite observar a realidade de outra forma, estimula a discussão, cria pensamentos e abre espaço para novas investigações, ou seja, “pesquisa gera pesquisa”.

Em termos práticos acredita-se que este trabalho desempenhará um papel fundamental para a criação do conhecimento. O estudo da gestão do conhecimento tem tido um importante destaque nas últimas décadas, em particular a avaliação das práticas e ferramentas que podem influenciar o desempenho organizacional.

Esta dissertação permitirá também a continuidade à investigação deste tema que é, na atualidade, pouco discutido em São Tomé e Príncipe. Sugere-se, ainda uma investigação mais aprofundada deste tema concentrado em análises mais exploratórias dos principais processos da gestão do conhecimento e desempenho organizacional.

7.1 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

No decorrer desta investigação foram encontradas algumas limitações que puderam impossibilitar o alcance de algumas conclusões.

Inicialmente sentiu-se, ao nível da literatura sobre a gestão do conhecimento, a inexistência de trabalhos no contexto do arquipélago. A verdade é que São Tomé e Príncipe é um estado insular e possui um sistema socioeconómico fragilizado e pese embora se tem introduzido algumas melhorias no sistema de ensino e formação muitas são ainda as fragilidades que se pode observar, logo este sinal constitui também uma limitação para este trabalho.

Uma outra limitação encontrada diz respeito as abordagens teóricas e analíticas dos modelos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional, pois esta pesquisa apenas se limita a descrição dos modelos de avaliação sugeridos na literatura, porém não se definiu uma metodologia na qual se pudesse analisar minuciosamente o modelo que, melhor se adequa ao propósito desta investigação.

Constitui também uma limitação para este estudo, a fragilizada classe empresarial existente no arquipélago. Este facto, diminui o horizonte dos dados. Por outro lado, o estado surge como maior empregador, fator que reflete na fraca capacidade do segmento empresarial em criar postos de trabalho, riquezas e dinamizar a economia.

No que diz respeito ao estudo empírico as primeiras limitações encontradas foram o contacto com as empresas santomenses, pois acreditou-se numa possível facilidade, porém muitas foram as empresas que no primeiro contacto se recusaram em fornecer quaisquer informações para a realização deste estudo.

Importa ainda salientar que a pesquisa empírica se decorreu em pleno auge da pandemia do covid-19 o que dificultou o contacto com algumas empresas. Esta limitação impossibilitou a deslocação ao arquipélago para proceder a recolha presencial e a realização de possíveis entrevistas que pudessem ajudar no alcance dos resultados.

Como recomendação se sugeria para as futuras pesquisas a realização de um estudo onde se pudesse identificar inicialmente as fontes de criação do conhecimento das empresas santomenses. Outra sugestão importante seria a realização do estudo do impacto da gestão do conhecimento tentando englobar o maior número de empresas para que se pudesse ampliar o horizonte de análise. Outra sugestão essencial passaria por estudar o tema se concentrando em aspetos mais relevantes do conhecimento nomeadamente o capital intelectual na organização e

suas estratégias orientadas para resultados e verificar as vantagens que podem oferecer ao desempenho organizacional numa perspectiva a médio e longo.

Referências Bibliográficas

- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.
- Rhaddour, R. M. (2019). *A Arquitetura da Informação em Espaços Colaborativos Digitais e a sua Contribuição para a Gestão da Informação nas Organizações*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de pós-graduação em Ciência da Informação, Brasília.
- Almeida, D., Santos, M. A., & Costa, A. F. (outubro de 2010). Aplicação do Coeficiente Alpha de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação do Desempenho da Saúde Pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Alvarenga Neto, R. C. (2005). *Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrado*. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação), Universidade de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.
- Alvares, L. M., Fernandes, J. A., Machado, Â. J., Soares, C. M., Silva, T. F., Greenhalgh, M. G., & Vianna, E. W. (2020). Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. *Em Questão*, 26(2), 132-160. Obtido em 21 de março de 2021, de <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245262.132-160>
- Análise Estatística.PT.* (s.d.). Obtido em dezembro de 2021, de Tratamento e Análise de Dados : <https://analise-estatistica.pt/servicos/tratamento-e-analise-de-dados>
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance. *Emerald Insight*, 53(3), pp. 668-697. Obtido em outubro de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1108/MD-05-2014-0300>
- Barboza, E. L. (2019). Gestão da informação nas organizações e a atuação do profissional da informação. *Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação*, 6(esp.), 101. Obtido em outubro de 2020, de <http://abecin.org.br/portalderevistas/index.php/rebecin>
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Bassi, L. (1999). Harnessing the power of intellectual capital. Em J. W. Cortada, & J. A. Woods (Edits.), *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Batista, B., Moreira, E. V., Rodrigues, D., & Silva, F. P. (2021). *Técnicas de Recolha de Dados em Investigação: Inquerir por questionários e/ou Entrevistas* (1ª ed.). Aveiro, Portugal: UA Editora. doi:10.34624/ka02-fq42
- Brito, B. R. (2004). Turismo em espaço rural. (S. Nogueira, Ed.) *A experiência de São Tomé e Príncipe. Mneme - Revista de Humanidades*, 7(19), pp. 10-56. Obtido em 25 de março de 2015, de <http://www.seol.com.br/mneme>
- Brito, L. M. (2008). Gestão do Conhecimento: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação (FaE/PPGE/UFPel)*(30), pp. 135-148.
- Brito, R. P., & Brito, L. L. (2012). Vantagem Competitiva e a sua Relação com o Desempenho - uma Abordagem Baseada em Valor. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380. Obtido em dezembro de 2019, de <http://www.anpad.org.br/rac>
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *HUMA<ATOR XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campos, M. M. (2003). *Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação, Brasília. Obtido em Setembro de 2020, de <http://hdl.handle.net/10760/12296>
- Campos, M. M., & Baptista, S. G. (2008). Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)*, 1(1), 181-197.
- Carneiro, J. (2005). Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. Em *ESTUDOS EM NEGÓCIOS IV* (pp. 145-175).
- Carvalho, M. C. (2008). *Construindo o Saber, Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas*. Campinas, Brasil: Papirus Editora.
- Castro, A. B., Brito, L. M., Nodari, C. H., Silva, P. M., & Montenegro, C. B. (2019). Gestão do Conhecimento: Um Mapeamento das Principais Publicações Sobre o Assunto para o

- Levantamento de Temáticas Emergentes. (P. D. Silva, Ed.) *14*(3), pp. 86-97.
doi:10.15675/gepros.v14i3.2607
- CESO Development Consultants. (2015). *Estratégia de Desenvolvimento do Sector Privado. Projecto de Apoio à Gestão Económica e Financeira. São Tomé e Príncipe.*
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional.* (W. L. Coutinho, Ed.) São Paulo, Brasil: Karin Gutz Inglês.
- Conceição, Z. (2013). *Um Framework para a Transferência de Tecnologia na Intenção Universidade-Empresa Considerando os Aspetos da Gestão do Conhecimento.* Tese (Doutoramento em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.
- Costa, L. M., Tondolo, V. A., Tondolo, R. R., Longaray, A. A., & Guimarães, J. C. (2018). Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Sector: Uma Proposta de Indicadores Baseada na Revisão Sistemática da Literatura sobre o Tema. *REEN-Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, *11*(3). doi:10.19177/reen.v11e32018109-135
- Davenport , T. H. (1998). *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.* São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge.* Massachusetts, USA: Havard Business School Press.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*. doi:http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3
- Dotsika, K., & Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evolution study. *Information Technology & People* , pp. 368-382.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business* *66*, 45-53.
- Drucker, P. F. (2003). *Sociedade Pós-Capitalista.* Lisboa: Actual Editora.
- Dubois, N., & Wilkerson, T. (2008). Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada.

- National Collaborating Centre for Methods and Tools*. Obtido em julho de 2020, de http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf
- Faria, P. S., Almeida, L. d., & Ottoboni, C. (2005). Balanced Scorecard e Gestão de Conhecimento: Um estudo comparativo destas duas ferramentas e a criação de indicadores baseados na tabela indicative list para acompanhar a evolução de ferramentas lotus notes. *II Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*.
- Feijoo, J. P. (2011). A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações - os desafios das próximas décadas. *JANUS.NET e-journal of International Relations*, 2(1), 97-118. Obtido em 22 de novembro de 2020, de observare.ual.pt/janus.net/pt_vol2_n1_art7.
- Felix Junior, L. A., & Vasconcelos, R. M. (2020). *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 10(3), 96-106. doi:10.18696/reunir.v10i3.1020
- Ferreira, D. T. (2005). Profissional da informação e gestão do conhecimento: perfil de habilidades demandas por empresa de recrutamento e seleção de recursos humanos. Em L. F. SOUTO, *O profissional da informação em tempos de mudança* (pp. 13-27). Campinas, SP.
- Ferreira, R. C., Jardim, V. M., & Ziviani, F. (2018). Fontes de Informação para Geração da Inteligência Competitiva nas Organizações: uma revisão ampliada da literatura. *Inf. Pauta*, 3(2), pp. 50-73. Obtido em 27 de outubro de 2020, de <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-72>
- Firmino, D. A. (2020). *Regressão linear simples e múltipla: quando usar, como fazer no Excel e como analisar*. Obtido em novembro de 2021, de Opus Consultoria e Pesquisa.
- Freire, P., Tosta, K. C., Filho, E. A., & Silva, G. G. (2012). Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento. *RCA-Revista de Ciência da Administração*, 14(33), 41-51. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>
- Gomes, V. S. (2011). *Avaliação de Projectos de Investimento: Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económica-Financeira*. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão), Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, 3(33), 114-135.

- Guzman, G., & Wilson, J. (2005). *Transferindo conhecimento organizacional em redes produtivas modulares: a experiência brasileira. Redes entre Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Jennex, M. E. (2017). Re-Examining the Jennex Olfman Knowledge Management Success Model. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. San Diego State University, pp. 4375-4384. Obtido em 06 de Agosto de 2020, de <http://hdl.handle.net/10125/41691>
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A Model of Knowledge Management Success. *International Journal of Knowledge Management*, 2(3), pp. 51-68.
- Jennex, M. E., Smolnik, S., & Croasdell, D. (2014). Knowledge Management Success in Practice. *47th Hawaii International Conference on System Science*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier.
- Lacombe, F. J. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia do Trabalho Científico* (3ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Leitão, C. F. (2019). *Estudo do Impacto da Liderança na Relação entre a Inovação e o Desempenho no Setor Hoteleiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa, Ciências Económicas e Empresariais, Lisboa.
- Leite, V. (2001). *Gestão de Conhecimento em Empresas de Itajubá: Um estudo exploratório*. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá.
- Liebowitz, J., & Wilcox, J. C. (1997). *Knowledge Management and its Integrative Elements*. Boca Raton, Florida: CRC Taylor & Francis Group.
- Marques, C. S. (2004). *Impacto da Inovação no Desempenho Económico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas*. Tese (Doutoramento em Gestão), Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Vila Real.

- Martins, M. E. (2019). Regressão linear simples. (U. d. José Ferreira Gomes, Ed.) *Revista de Ciência Elementar*, 7(3). Obtido em novembro de 2021, de <http://doi.org/10.24927/rce2019.045>
- Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (2017). Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. (J. Pessoa, Ed.) *Programa em Gestão & Conhecimento*, 7(Especial), pp. 145-159. Obtido em julho de 2020, de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
- Minayo, M. C. (1992). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec/Abrasco.
- Moresi, E. (2001). Gestão da Informação e do Conhecimento. *Inteligência Organizacional e Competitiva. Universidade de Brasília*, pp. 111-142.
- Mota, A., & Custódio, C. (2008). *Finanças da Empresa – Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos*. (4ª ed.). Lisboa: Bnomics.
- Müller, I. R., Teza, P., Abdala, L. N., & Silva Neto, E. (2015). Um estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em uma empresa fabricante de equipamentos elétricos. *NAVUS, Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), pp. 112-125 | jul./set.
- Myers, S., Brealey, R., & Allen, F. (2018). *Princípios de Finanças Corporativas* (12ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Neves, J. (2012). *Análise e Relato Financeiro - Uma Visão Integrada de Gestão* (5ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledg-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119. Obtido em dezembro de 2020, de <https://doi.org/10.1108/00220410610642075>
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Implizites Wissen, Frankfurt a. M.:Suhrkarnp.

- Porter, M. E. (1998). *Vantagens Competitivas: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalab, C. K., & Hamel, G. (1990). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*.
- Quirino, M. C., Moreira, C., Melo, C. L., & Rezende Mól, A. L. (2018). Governança Tributária e o Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras. *XVIII USP International Conference in Accounting*. Obtido em 15 de agosto de 2020, de www.congressosp.fipecafi.org
- Reis, E. (1994). *Estatística Descritiva* (2º ed.). Lisboa: Sílabos.
- Ribeiro, J. S., Soares, M. A., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. (2017). Gestão de Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. (J. Pessoa, Ed.) *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(especial), pp. 4-17. Obtido em julho de 2020, de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
- Rodrigues, S. C. (2012). *Modelo de Regressão Linear e suas Aplicações*. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre no Ensino da Matemática 3º ciclo Básico, Universidade da Beira Interior, Departamento de Ciências, Covilhã.
- Rossetti, A. G., & Morales, A. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, 36(1), pp. 124-135.
- Sampaio, M. C., Reis, I. P., & Martinho, F. (2019). O Papel da Gestão do Conhecimento na Estratégia Organizacional. *V - Encontro Científico da Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/30244>
- Santos, V. C. (2020). *Aprendizagem Organizacional como Instrumento de Gestão de Pessoas sob a Ótica da Competência em Informação*. Tese de Doutorado em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho, São Paulo.
- Sayão, L. F. (2001). Modelos Teóricos em Ciência da Informação: abstração e método científico. *Ciência da Informação, Brasília*, 30(1), 82-91.
- Scatolim, H. G. (2015). Gestão do Conhecimento nas Organizações: O Legado de Nonaka e Tekeuchi. (João Pessoa, Ed.) *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), pp. 4-13. Obtido em julho de 2020, de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

- Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *VI Congresso Português de Sociologia, Mundo Sociais Saberes e Práticas. Universidade Nova Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas* .
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), pp. 591–611. Obtido em setembro de 2021, de <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2333709>.
- Slater, S. F., Olsen, E., & Hult, T. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Bussiness Horizons*, 53(5), 469-479. doi:10.1016/j.bushor.2010.04.001
- Smith, M., & Lyles, M. (2003). *The Blackwell Handbook of Organization Learning and Knowledge Management*. United Kingdom: Blackwell.
- Sousa , Á. (março de 2019). Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficiente de correlação de Spearman: O que medem e em que situações devem ser utilizados. *Correio dos Açores*, 1. Obtido em outubro de 2021, de <http://hdl.handle.net/10400.3/5365>
- Souza , G., & Albuquerque, A. (2012). A Importância da Relação entre Gestão do Conhecimento nas Organizações e o Balanced Scorecard como uma Vantagem Competitiva na Gestão de Ativos Intangíveis. *Revista Negócios em Projeção*, 3(1), 14-30.
- Souza, F. D., Castro, D. M., Ziviani, F., & Parreiras, F. S. (2016). Knowledge Management System and Financial Performance: how this relation has been measured? *21(2)*, pp. 188-214. Obtido em Agosto de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2632>
- Sveiby, K. E. (2003). *A nova Riquesa nas Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Campus.
- Tarapanoff, K. (2015). *Análise da informação para tomada de decisão: desafios e soluções*. Curitiba: InterSaberes.
- Teixeira , N. M. (2008). A rendibilidade e a criação do valor. *XIII Encontro AECA, Aveiro*.
- Teixeira , N. M., & Amaro, A. G. (2013). Avaliação do Desempenho Financeira e da Criação do Valor: Um Estudo de Caso. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 157-178. doi:10.4270/ruc.2013436

- Terra, J. C. (2001). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócios Editora.
- Terra, J. C. (2008). Gestão estratégica. *Sociedade Brasileira de Patologias Clínica, Medicina Laboratorial*(40). Obtido em 28 de agosto de 2020, de <http://www.terraforum.com.br>
- Trindade, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. A., Botelho, L., & Labiak Junior, S. (2016). Soluções de Gestão de Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas-PME. (J. Pessoa, Ed.) *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, pp. 189-203. Obtido de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Uriarte Jr., F. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: ASEAN Foundation.
- Valadares Neto, J., Santos, C. B., Torres, É. M., & Estrela, C. (2017). BOXPLOT: Um Recurso Gráfico para Análise e Interpretação de Dados Quantitativos. *Rev Odontol Bras Central*, 26(76), 1-6.
- Wu, L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 185-2014.
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. S., Isnard, P., & Ferreira, E. P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectiva em Ciências da Inovação*, 24(1), pp. 61-83, jan/mar. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2539>
- Ziviani, F., Ferreira, M. A., & Silva, S. (2015). Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento em Organizações Mineiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Florianópolis*, 8(1). Obtido em ago. de 2020, de <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>
- Zyrianoff, W., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Nascimento, H. (2021). Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. 10(2). doi:<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12713>

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário de Pesquisa Académica

Antes de tudo agradeço muito o seu interesse e a disponibilidade em colaborar com este estudo, que tem como objetivo colher informações no âmbito do estudo do *Impacto da Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional: Um Estudo Empírico em Empresas de São Tomé e Príncipe*, que visa cumprir um dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

As informações aqui prestadas serão tratadas com toda a confidencialidade e utilizada, somente, para fins académicos, nomeadamente, para ajudar na produção de indicadores de avaliação da gestão do conhecimento e desempenho financeiro, pelo que se pede que assinale a opção mais próxima da verdade, uma vez que a sua veracidade será relevante para o alcance das conclusões.

Estabelecimento de Ensino: **Universidade Autónoma de Lisboa (UAL); Departamento de Ciências Económicas e Empresariais**

Curso: **Mestrado em Gestão de Empresas 2019/2020**

Mestrando: **Diquiang da Costa Viegas Dias**

Orientadora: **Professora Doutora Sandra Ribeiro**

Informação Geral sobre a Empresa

Nome da empresa:

Morada/localização:

Forma jurídica:

Setor de atividade:

Período da atual atividade: _____ anos

A sua empresa é (assinale a opção apropriada)

Independente: _____

*Parte de um grupo de empresas: _____

* Se pertence a um grupo, em que região/país se localiza a sua sede?

Número total de colaboradores:

Números de colaboradores qualificados nas suas funções:

Volume de Negócio (exploração 2019): _____ (€)

Responsável pelo preenchimento:

Género:

Função/cargo na empresa:

Idade: _____ anos

Tempo na empresa: _____ anos

Nível de escolaridade:

Telefone/telemóvel + 239

E-mail:

Leia com atenção as questões abaixo, considere a escala que se segue e marque com um **X** a opção que **melhor caracteriza a realidade da sua empresa**.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1 Questões relativo a gestão do conhecimento

1.1 Características associadas a institucionalização da gestão do conhecimento

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
1 A gestão do conhecimento é atualmente um tema importante para sua empresa.					
2 Os funcionários reconhecem os benefícios da gestão do conhecimento para o desenvolvimento da atividade da empresa.					
3 Os funcionários dedicam o tempo e suas energias para que a gestão do conhecimento seja observada e viabilizada por todos dentro da organização.					
4 A gestão do conhecimento está incorporada no modelo de gestão da organização.					
5 As práticas da gestão do conhecimento são implementadas em todas as áreas funcionais da organização.					
6 Existe uma estrutura formal na organização de apoio as práticas de gestão de conhecimento.					
7 As práticas da gestão do conhecimento são divulgadas por toda a organização.					

1.2 Recursos organizacionais

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
8 A empresa possui infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.					
9 A organização possui materiais e equipamentos com qualidade para dar resposta as exigências do trabalho/serviço.					
10 A empresa possui um departamento de Investigação e Desenvolvimento.					
11 Há elevado investimento e incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que estimulam ao autoconhecimento.					
12 A organização possui recursos em tecnologias de informação adequados a prática da gestão do conhecimento.					
13 Constantemente os programas informáticos e ferramentas de gestão da informação são atualizados em função das alterações que ocorrem no universo das tecnologias.					
14 A gestão da informação é efetuada através de dossiês e arquivos eletrónicos.					
15 Todos os anos são empregues recursos necessários para estimular a gestão do conhecimento.					
16 A localização da empresa é adequada para o desenvolvimento da atividade e para a inspiração criativa dos funcionários.					

1.3 Cultura organizacional

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
17 A missão e os valores da empresa são promovidos de forma consistente mediante os símbolos e as ações.					
18 Há um sentimento de comprometimento dos funcionários com a organização e ao mesmo tempo, os mesmos sentem-se orgulhados em trabalhar nela.					
19 As pessoas não só se preocupam com suas áreas de serviço, assim como procuram estabelecer trocas que permitem um desenvolvimento conjunto dos processos organizacionais.					
20 O tempo é reconhecido como um recurso importante na realização das tarefas.					
21 Novas ideias são sempre valorizadas e discutidas.					
22 Existe uma cultura orientada para os resultados.					
23 Existe uma estrutura que permite os funcionários opinarem sobre as decisões estratégicas da organização.					
24 Há um senso de honestidade por parte das pessoas, deixam claro o que não sabem e, se dispõem para aprender.					
25 Não há conflitos nem competições entre os diferentes níveis hierárquicos					

1.4 Aprendizagem e relacionamento

Informações a classificar	1	2	3	4	5
26 Existe um bom relacionamento dos funcionários com os membros alta administração.					
27 É notável na organização a transmissão do conhecimento, por aqueles que possuem maiores capacidades intelectuais e profissionais					
28 Pequenas reorganizações ocorrem naturalmente e com frequência, para que sejam discutidos os problemas referentes ao ambiente competitivo.					
29 Os funcionários têm por hábito reunir fora do local de trabalho (encontros informais) para discutirem assuntos diversos relativamente a profissão e o ambiente de negócio da empresa.					
30 A partilha de ideias dentro da organização é algo comum e frequente.					
31 Estimula-se a aprendizagem por meio da ampliação dos contactos e das interações entre as pessoas dentro e fora a organização.					
32 O trabalho em equipa é muito valorizado pelos funcionários.					

1.5 Sistemas de informação

Informações a classificar	1	2	3	4	5
33 A comunicação é eficiente em todos os níveis e entre as distintas áreas.					
34 As informações são partilhadas. Há um grande acesso por parte dos funcionários a base de dados da organização.					
35 Os resultados são amplamente divulgados internamente para o conhecimento de todos.					

36 A arquitetura organizacional é bem dimensionada.					
37 Existe uma área ou setor de gestão da informação, gestão estratégica da informação ou gestão de recursos informacionais.					
38 A informação é organizada e tratada por sistemas informacionais próprios.					
39 Existe locais adequados para a partilha de informações.					

1.6 Competências

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
40 Os funcionários da empresa são qualificados nos nas funções que desempenham.					
41 Existe um elevado sentimento de comprometimento dos funcionários com os objetivos estabelecidos pela organização.					
42 Há elevados graus de competências no desenvolvimento dos processos organizacionais por todos dentro da organização.					
43 As pessoas e/ou as equipas de trabalho utilizam de forma adequada os recursos disponíveis (tecnologias de informação e comunicação).					
44 A força de trabalhado é uma primazia na organização.					
45 Os funcionários se adaptam facilmente as novas tarefas e as novas metodologias de trabalho.					
46 Os funcionários possuem amplos conhecimentos do mercado onde a empresa desenvolve a atividade.					
47 Os funcionários estão motivados para desafios organizacionais.					
48 Os conhecimentos adquiridos pelos funcionários em todos os níveis são devidamente aplicados no desenvolvimento das tarefas.					
49 As iniciativas são tomadas sempre em direção aos melhores resultados.					

2 Afirmações relativo ao desempenho organizacional

Afirmações a classificar	1	2	3	4	5
50 Há um alto reconhecimento no mercado sobre a qualidade dos produtos/serviços.					
51 Existe um grande esforço da empresa em utilizar sistematicamente o conhecimento para encontrar novas soluções para tornar mais atrativo o seu negócio.					
52 A empresa possui boa relação com os seus clientes e com todos os restantes stockholders.					
53 Existe uma consciencialização à racionalidade na utilização da matéria-prima e/ou serviços contratados para produção ou prestação de serviço.					
54 A alta administração estabelece regras orientadas para o alto valor e custos reduzidos, e os departamentos e equipas de trabalho trabalham seguindo esta orientação.					
55 Existe rigor no controlo das perdas e desperdícios.					
56 A organização realiza, periodicamente, reuniões para discutir novas soluções que lavam a redução dos custos.					

57 A empresa possui alianças estratégicas com outras empresas para o desenvolvimento de novos produtos.					
58 A capacidade do processo do negócio da empresa tem ajudado agressivamente a sua participação no mercado.					
59 As vendas/prestação de serviços são prontificadas. A produtividade é feita dentro dos padrões estabelecidos.					
60 A vendas e/ou prestação de serviços têm aumentado em função da qualificação do processo de negócio da empresa e isso tem atraído mais clientes.					
61 A empresa já obteve reconhecimento nacional pela sua capacidade e qualidade do seu processo de negócio.					
62 A empresa cumpre com rigor as suas responsabilidades fiscais e sociais.					

Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento deste questionário.

Anexo 2 – Frequências

Descriptives

Institucionalização da gestão do conhecimento

Frequencies of Q1

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	1	3.1 %	6.3 %
4	21	65.6 %	71.9 %
5	9	28.1 %	100.0 %

Frequencies of Q2

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	7	21.9 %	25.0 %
4	20	62.5 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Frequencies of Q3

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	7	21.9 %	34.4 %
4	20	62.5 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q4

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	3	9.4 %	25.0 %
4	20	62.5 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Frequencies of Q5

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	5	15.6 %	28.1 %
4	19	59.4 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Frequencies of Q6

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	6	18.8 %	21.9 %
3	8	25.0 %	46.9 %
4	16	50.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q7

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	10	31.3 %	40.6 %
4	17	53.1 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Recursos organizacionais

Frequencies

Frequencies of Q8

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	3	9.4 %	21.9 %
4	19	59.4 %	81.3 %
5	6	18.8 %	100.0 %

Frequencies of Q9

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	6	18.8 %	21.9 %
4	20	62.5 %	84.4 %
5	5	15.6 %	100.0 %

Frequencies of Q10

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	3	9.4 %	9.4 %
2	9	28.1 %	37.5 %
3	11	34.4 %	71.9 %
4	7	21.9 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q11

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	12	37.5 %	53.1 %
4	13	40.6 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q12

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	10	31.3 %	46.9 %
4	15	46.9 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q13

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	8	25.0 %	34.4 %
4	18	56.3 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q14

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	5	15.6 %	18.8 %
3	6	18.8 %	37.5 %
4	19	59.4 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q15

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	13	40.6 %	53.1 %
4	15	46.9 %	100.0 %

Frequencies of Q16

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	4	12.5 %	21.9 %
4	18	56.3 %	78.1 %
5	7	21.9 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Cultura organizacional
Frequencies

Frequencies of Q17

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	3	9.4 %	25.0 %
4	20	62.5 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Frequencies of Q18

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	9	28.1 %	34.4 %
4	18	56.3 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q19

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	9	28.1 %	34.4 %
4	19	59.4 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q20

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	6	18.8 %	21.9 %
4	22	68.8 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q21

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	5	15.6 %	25.0 %
4	23	71.9 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q22

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	1	3.1 %	6.3 %
3	6	18.8 %	25.0 %
4	21	65.6 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q23

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	13	40.6 %	50.0 %
4	14	43.8 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q24

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	10	31.3 %	46.9 %
4	16	50.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q25

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	11	34.4 %	46.9 %
4	16	50.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Aprendizagem e relacionamento
Frequencies

Frequencies of Q26

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	10	31.3 %	37.5 %
4	19	59.4 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q27

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	8	25.0 %	28.1 %
4	23	71.9 %	100.0 %

Frequencies of Q28

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	8	25.0 %	37.5 %
4	18	56.3 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q29

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	8	25.0 %	25.0 %
3	8	25.0 %	50.0 %
4	16	50.0 %	100.0 %

Frequencies of Q30

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	5	15.6 %	21.9 %
4	24	75.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q31

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	2	6.3 %	9.4 %
3	7	21.9 %	31.3 %
4	22	68.8 %	100.0 %

Frequencies of Q32

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	2	6.3 %	9.4 %
3	6	18.8 %	28.1 %
4	21	65.6 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Frequencies
Sistemas de informação

Frequencies of Q33

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	8	25.0 %	31.3 %
4	19	59.4 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q34

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	11	34.4 %	46.9 %
4	16	50.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q35

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	9	28.1 %	37.5 %
4	18	56.3 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q36

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	2	6.3 %	9.4 %
3	10	31.3 %	40.6 %
4	16	50.0 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q37

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	7	21.9 %	21.9 %
3	8	25.0 %	46.9 %
4	16	50.0 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q38

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	7	21.9 %	21.9 %
3	7	21.9 %	43.8 %
4	18	56.3 %	100.0 %

Frequencies of Q39

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	14	43.8 %	46.9 %
4	14	43.8 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Frequencies
Competências

Frequencies of Q40

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	7	21.9 %	28.1 %
4	21	65.6 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q41

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
3	14	43.8 %	43.8 %
4	18	56.3 %	100.0 %

Frequencies of Q42

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	10	31.3 %	43.8 %
4	16	50.0 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q43

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	5	15.6 %	25.0 %
4	22	68.8 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q44

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	6	18.8 %	28.1 %
4	21	65.6 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q45

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	6	18.8 %	28.1 %
4	23	71.9 %	100.0 %

Frequencies of Q46

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	5	15.6 %	18.8 %
3	11	34.4 %	53.1 %
4	15	46.9 %	100.0 %

Frequencies of Q47

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	6	18.8 %	18.8 %
3	9	28.1 %	46.9 %
4	17	53.1 %	100.0 %

Frequencies of Q48

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	12	37.5 %	43.8 %
4	18	56.3 %	100.0 %

Frequencies of Q49

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	7	21.9 %	25.0 %
4	21	65.6 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Descriptives
Frequencies
Desempenho organizacional

Frequencies of Q50

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	13	40.6 %	43.8 %
4	16	50.0 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q51

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
3	7	21.9 %	25.0 %
4	21	65.6 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q52

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	4	12.5 %	15.6 %
4	27	84.4 %	100.0 %

Frequencies of Q53

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	3	9.4 %	9.4 %
3	7	21.9 %	31.3 %
4	20	62.5 %	93.8 %
5	2	6.3 %	100.0 %

Frequencies of Q54

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	4	12.5 %	12.5 %
3	8	25.0 %	37.5 %
4	16	50.0 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Frequencies of Q55

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	2	6.3 %	9.4 %
3	8	25.0 %	34.4 %
4	18	56.3 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q56

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	6	18.8 %	25.0 %
4	21	65.6 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q57

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
1	1	3.1 %	3.1 %
2	5	15.6 %	18.8 %
3	6	18.8 %	37.5 %
4	19	59.4 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q58

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	10	31.3 %	37.5 %
4	19	59.4 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q59

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	1	3.1 %	3.1 %
3	6	18.8 %	21.9 %
4	22	68.8 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q60

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
3	9	28.1 %	28.1 %
4	20	62.5 %	90.6 %
5	3	9.4 %	100.0 %

Frequencies of Q61

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	5	15.6 %	15.6 %
3	12	37.5 %	53.1 %
4	14	43.8 %	96.9 %
5	1	3.1 %	100.0 %

Frequencies of Q62

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
2	2	6.3 %	6.3 %
3	11	34.4 %	40.6 %
4	15	46.9 %	87.5 %
5	4	12.5 %	100.0 %

Fonte: outputs jamovi

Anexo 3 – Reliability Analysis

- **Institucionalização d gestão do conhecimento**

Scale Reliability Statistics	
Cronbach's α	
scale	0.866

[3]

Item Reliability Statistics	
if item dropped	
Cronbach's α	
Q1	0.869
Q2	0.861
Q3	0.839
Q4	0.837
Q5	0.844
Q6	0.840
Q7	0.836

Fonte: outputs jamovi

- **Recursos organizacionais**

Scale Reliability Statistics	
Cronbach's α	
scale	0.728

[3]

Item Reliability Statistics	
if item dropped	
Cronbach's α	
Q8	0.734
Q9	0.699
Q10	0.731
Q11	0.695
Q12	0.714
Q13	0.679
Q14	0.700
Q15	0.693
Q16	0.690

Fonte: outputs jamovi

- **Cultura organizacional**

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0,743

[3]

Item Reliability Statistics

	if item dropped
	Cronbach's α
Q17	0,729
Q18	0,725
Q19	0,705
Q20	0,746
Q21	0,675
Q22	0,679
Q23	0,728
Q24	0,734
Q25	0,748

Fonte: outputs jamovi

- **Aprendizagem e relacionamento**

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0,723

[3]

Item Reliability Statistics

	if item dropped
	Cronbach's α
Q26	0,754
Q27	0,683
Q28	0,648
Q29	0,652
Q30	0,647
Q31	0,712
Q32	0,720

Fonte: outputs jamovi

- **Sistemas de informação**

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0.737

[3]

Item Reliability Statistics

	if item dropped
	Cronbach's α
Q33	0.733
Q34	0.671
Q35	0.700
Q36	0.632
Q37	0.662
Q38	0.725
Q39	0.783

Fonte: outputs jamovi

- **Competências**

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0.730

[3]

>

Item Reliability Statistics

	if item dropped
	Cronbach's α
Q40	0.695
Q41	0.711
Q42	0.709
Q43	0.718
Q44	0.753
Q45	0.688
Q46	0.697
Q47	0.671
Q48	0.709
Q49	0.723

Fonte: outputs jamovi

- **Desempenho organizacional**

Scale Reliability Statistics

Cronbach's α	
scale	0.730

[3]

Item Reliability Statistics

	if item dropped
Cronbach's α	
Q50	0.734
Q51	0.730
Q52	0.737
Q53	0.700
Q54	0.696
Q55	0.699
Q56	0.686
Q57	0.744
Q58	0.689
Q59	0.714
Q60	0.720
Q61	0.686
Q62	0.735

Fonte: outputs jamovi