




E S T U D O

GESTÃO DE CONHECIMENTO EM PORTUGAL

. 2 0 1 1 .

Caraterização da **abordagem** das organizações **em Portugal** à gestão de conhecimento, perceção do investimento, identificação das **ferramentas** e **atividades** utilizadas, levantamento dos **benefícios** procurados e das **dificuldades** sentidas, e auscultação da linguagem usada.  **Ana Neves**



Esta obra foi licenciada com a Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> ou envie um pedido por carta para Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sumário Executivo

O presente relatório oferece os principais resultados de um inquérito sobre gestão de conhecimento realizado durante os dois últimos meses de 2011 e que contou com respostas de 289 organizações com presença em Portugal.

Depois da primeira edição deste estudo realizada em 2010 em parceria com Maria José Sousa¹, o objetivo em 2011 foi perceber novamente a realidade das organizações face a esta disciplina da gestão, perceber tendências nesta matéria e explorar pontos adicionais.

À semelhança de 2010, observa-se que a grande maioria das organizações tem ainda uma abordagem informal à gestão de conhecimento. Apenas 1 em cada 10 organizações opta por uma abordagem estratégica.

A expressão “gestão de conhecimento” está presente na maioria das organizações mas, por vezes, apenas em algumas partes.

Pouco mais de 1 em cada 10 organizações têm orçamento de gestão de conhecimento. Curiosamente, comparativamente ao ano anterior, o orçamento aumentou ou manteve-se na vasta maioria dessas organizações.

As *intranets* ou portais corporativos continuam a ser a ferramenta mais utilizada. As reuniões de reflexão sobre projetos concluídos e as reuniões de partilha de conhecimento permanecem como as atividades mais comuns.

Os processos de utilização e acesso ao conhecimento e à informação são os considerados de melhor qualidade pelas organizações. A inteligência competitiva o processo menos presente.

A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das atividades de gestão de conhecimento é a falta de tempo dos colaboradores.

O maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente mantém-se como o benefício mais procurado pelas organizações.

Esta edição do estudo permite complementar a imagem criada com a edição de 2010 mas, devido à significativa diferença da amostra considerada, não viabiliza a identificação de tendências de evolução. No geral, continua a haver um longo caminho a percorrer pelas organizações para que possam verdadeiramente tirar partido da gestão de conhecimento.

Nota: Se pretender ser contactado aquando da realização de uma nova edição deste estudo, por favor envie um email para info@knowman.pt.

¹ “Estudo Gestão de Conhecimento em Portugal – 2010”. Ana Neves e Maria José Sousa, Knowman, 2011.

Introdução

Recorrentemente ouvimos falar da situação económica desfavorável em que nos encontramos. No entanto, acredito que uma situação económica como a que atravessamos é apenas desfavorável às organizações que não conseguirem encontrar alternativas: produtos e serviços diferentes, formas distintas de trabalhar, matérias-primas substitutas, novos mercados, etc..

Para que isso aconteça é vital que se reúnam vários elementos:

- vontade de vencer
- disponibilidade para mudar
- capacidade para utilizar o conhecimento.

O conhecimento pode ser utilizado se existir, se estiver acessível e se for de qualidade. A gestão de conhecimento organizacional visa, entre outras, criar condições para que isto seja possível. Daí a importância desta disciplina da gestão.

Considerando apenas organizações com presença em Portugal, os objetivos do estudo foram:

1. Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento, e as que não estão a apostar nesta área;
2. Identificar o tipo de atividades e ferramentas por que as organizações estão a optar;
3. Entender o tipo de abordagem das organizações à gestão de conhecimento;
4. Perceber as tendências de evolução da gestão de conhecimento nas organizações;
5. Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar;
6. Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.

A primeira secção do presente relatório descreve a metodologia seguida. A segunda caracteriza as organizações da amostra. A terceira secção apresenta os resultados obtidos no inquérito e classifica a abordagem das organizações à gestão de conhecimento. Finalmente, conclui-se com uma análise crítica ao estudo.

Ao longo do documento é possível encontrar a seguinte iconografia:



Opinião da autora



Conclusão

Metodologia

Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário *online*. O questionário teve como base o do ano passado para que fosse possível fazer uma análise comparativa. Foram também feitas algumas alterações:

- algumas perguntas foram ligeiramente alteradas para corrigir ambiguidades detetadas através da análise das respostas de 2010
- acrescentaram-se opções de resposta a algumas perguntas
- a listagem das opções de resposta para algumas perguntas passou a ser aleatória, isto é, duas pessoas a responder ao questionário dificilmente veriam as opções de resposta listadas pela mesma ordem (o objetivo foi reduzir a distorção que pode resultar se os respondentes privilegiarem as primeiras opções de resposta)
- adicionaram-se perguntas para explorar aspetos adicionais (por exemplo, a terminologia usada pelas organizações para as atividades de gestão de conhecimento e o orçamento disponível para esta área da gestão organizacional).

O questionário foi disponibilizado em formato electrónico na plataforma *online* Polldaddy² onde esteve disponível entre 2 de Novembro e 31 de Dezembro de 2011 (o questionário está disponível para consulta no Anexo A do presente documento).

Durante este tempo, o questionário foi divulgado e foi solicitada a participação das organizações³ através dos seguintes canais:

- grupos relevantes no LinkedIn⁴;
- contas pessoais da autora no Twitter⁵ e Facebook⁶;
- site KMOL⁷ e sua *mailing-list*;
- por email para a rede de contactos da Knowman;
- através de notícias nas plataformas de colaboração dos membros da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI) e da COTEC;
- por email para a rede de contactos de algumas associações industriais e profissionais portuguesas, nomeadamente Associação Industrial Portuguesa – Câmara do Comércio e Indústria (AIP-CCI), Associação Portuguesa para os Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI);
- por email para a rede de contactos de outras organizações, nomeadamente Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e Instituto Pedro Nunes.

Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.

2 <http://www.polldaddy.com>

3 A fim de motivar a divulgação do questionário foi oferecido para sorteio um fim-de-semana para duas pessoas no AquaHotel em Ovar. A fim de motivar o preenchimento do questionário e o preenchimento de dados de contato dos respondentes, foi oferecido para sorteio um KM Starter da Knowman (<http://knowman.pt/servicos/km-starter/>).

4 <http://www.linkedin.com>

5 <http://www.twitter.com>

6 <http://www.facebook.com>

7 <http://kmol.online.pt>

Foram analisadas as frequências das respostas e o cruzamento de variáveis para responder a questões que se consideraram importantes, tendo em conta os objetivos do estudo.

Tal como o ano passado, o nome da organização era um campo de resposta obrigatória. Apesar de poder dissuadir algumas pessoas, esta informação é fundamental para se poderem identificar várias respostas sobre uma mesma organização e, assim, evitar que muitas respostas de uma organização possam deturpar os resultados finais.

Os valores que constam das conclusões destacadas neste documento são calculados com base no número de organizações que responderam às questões que lhes servem de suporte.

Todos os valores percentuais apresentados são arredondados à centésima.

O relatório foi escrito de acordo com o novo acordo ortográfico. No entanto, o questionário, e consequentemente os excertos aqui reproduzidos, surgem com o acordo ortográfico anterior.

Amostra

O questionário foi validamente preenchido⁸, total ou parcialmente, por 326 pessoas, representando 89,81% daquelas que acederam ao questionário (363). Estes valores representam um aumento face aos de 2010 (314 respostas válidas de 527 pessoas que acederam ao questionário – 59,58%)

Posteriormente foi efectuada uma análise com o objetivo de identificar respostas provenientes de uma mesma organização. Nestas situações, procurou-se agregar as várias respostas numa só. Apesar de esta ser uma análise algo subjetiva, seguiram-se algumas linhas orientadoras:

- Privilegiaram-se respostas dos inquiridos com cargos mais elevados na estrutura hierárquica da organização ou com cargos diretamente relacionados com a gestão de conhecimento (de acordo com respostas à pergunta 29);
- Foi calculada uma média dos tempos e do número de pessoas indicados (perguntas 15, 16 e 17);
- As atividades referidas em resposta à pergunta 23 foram acumuladas, assumindo o maior nível de disseminação apontado;
- Nas questões relacionadas com a existência de *sponsor*, responsável, estratégia de gestão de conhecimento e orçamento (perguntas 10, 11, 19, 20 e 21), assumiu-se a resposta mais positiva.

No final desta análise e filtragem, restaram 289 conjuntos de respostas relativos a outras tantas organizações com presença em Portugal. Esta foi a amostra utilizada neste estudo⁹. Exceto nos casos devidamente assinalados, foi dela que se extraíram os dados na base dos resultados apresentados de seguida.

Caraterização da Amostra

Segue-se a caraterização das organizações representadas neste estudo.

A. Natureza social da organização

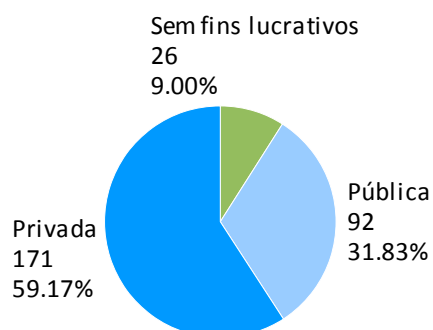


Figura 1: Distribuição numérica e percentual das organizações de acordo com a sua natureza social. Gráfico representativo das respostas à pergunta 2 - "A organização é:". (Total de respostas: 289)

8 No processo de análise foram eliminados questionários que apenas continham informação caraterizadora da organização em causa ou onde se notavam respostas aleatórias com o objetivo de avançar pelas várias páginas do questionário.

9 Se para efeitos de investigação pretender os dados anonimizados em bruto, por favor entre em contato através de info@knowman.pt

Tal como em 2010, a maior parte das organizações representadas pertencem ao setor privado (171). A representatividade das organizações públicas (92) subiu 5 pontos percentuais relativamente ao ano passado. Em compensação, as organizações sem fins lucrativos (26) constituem este ano uma percentagem mais reduzida da amostra.

B. Setor de atividade das organizações

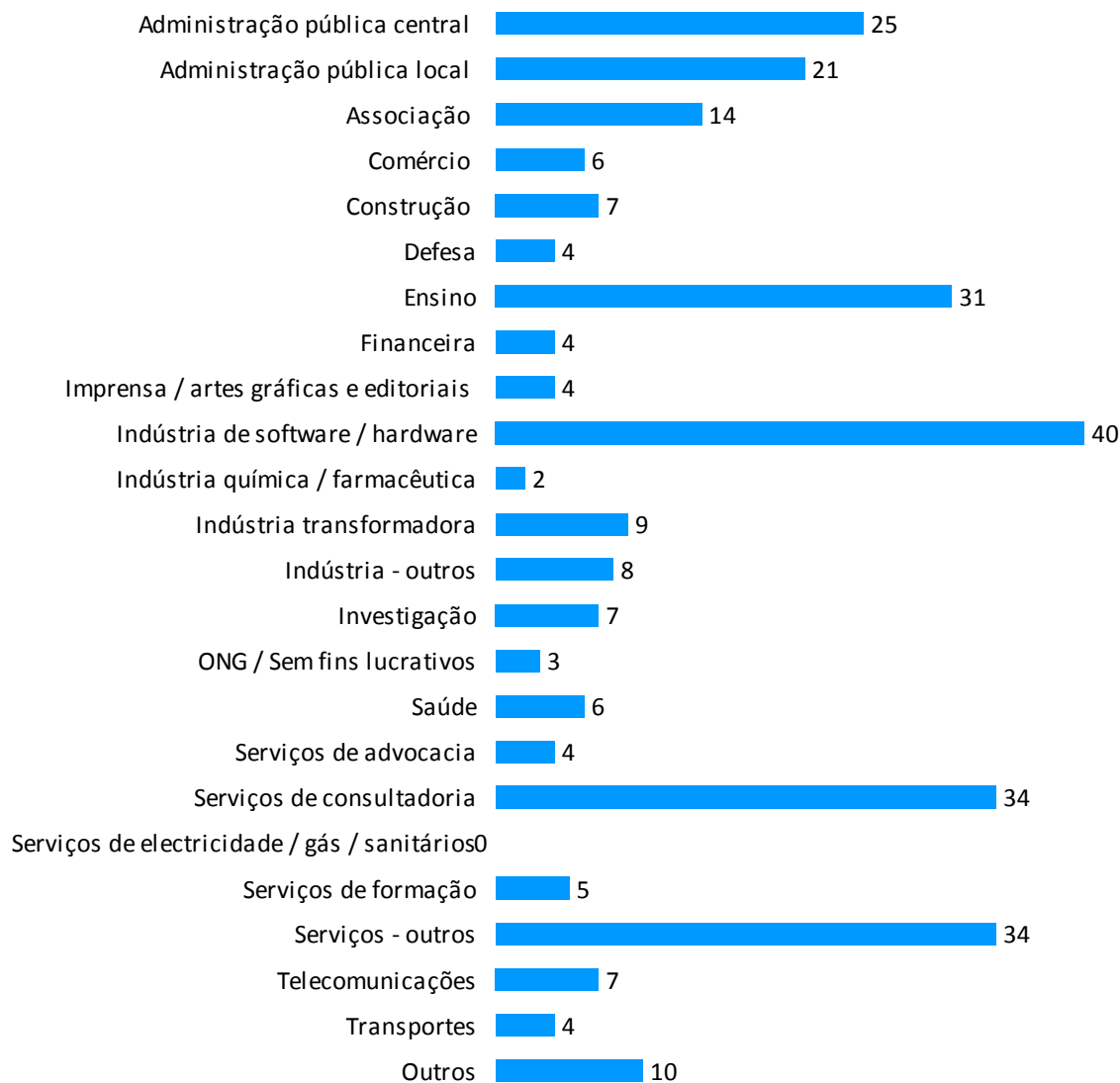


Figura 2: Distribuição numérica das organizações por setor de atividade. Gráfico representativo das respostas à pergunta 3 – "Qual a actividade da organização?" (Total de respostas: 289)

Os setores de atividade com maior representatividade são: Administração Pública (46), Indústria de Software e Hardware (40), Serviços de Consultadoria (34), Serviços – Outros (34) e Ensino (31). Relativamente a 2010, é de notar uma significativa redução de organizações representativas da Indústria Transformadora (apenas 9 este ano, menos 18 que em 2010).

C. Número de colaboradores das organizações

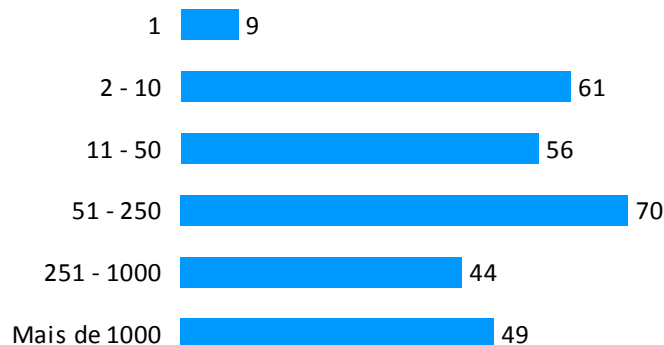


Figura 3: Distribuição numérica das organizações de acordo com o número de colaboradores. Gráfico representativo das respostas à pergunta 4 – "Qual o número de colaboradores?". (Total de respostas: 289)

Tal como no ano passado, as organizações dividiram-se com razoável uniformidade pelas opções de resposta. Assim, e tirando o caso específico das organizações com apenas 1 colaborador (9), o número de organizações por grupo oscilou entre as 44 (organizações com mais de 250 e menos de 1001 colaboradores) e as 70 (organizações com entre 50 e 251 colaboradores).

Apesar de a pergunta ser igual à do questionário da edição de 2010, houve uma ligeira alteração nas opções de resposta. Optámos por distinguir organizações com apenas 1 colaborador para podermos excluir as respostas destas organizações em questões cujos conceitos não façam sentido em ambientes unipessoais (por exemplo a questão de existir *sponsor* na Direção).

D. "Nacionalidade" das organizações

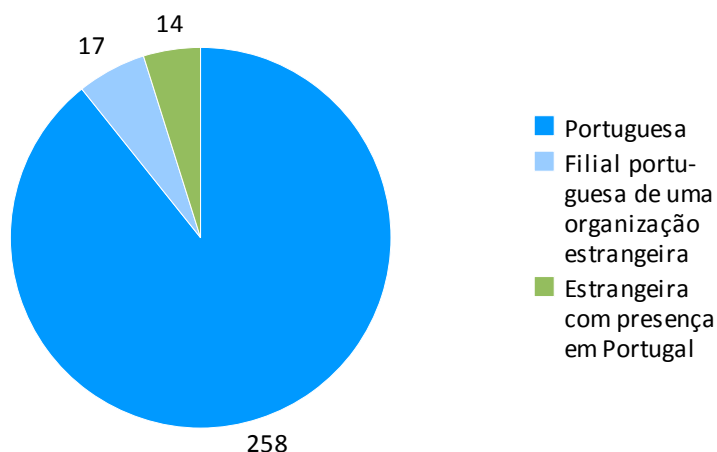


Figura 4: Distribuição numérica das organizações de acordo com a sua relação com o território nacional. Gráfico representativo das respostas à pergunta 5 - "A organização é:". (Total de respostas: 289)¹⁰

Das empresas que participaram no estudo 258 são portuguesas e 31 estrangeiras ou com participação estrangeira: uma distribuição muito semelhante à de 2010.

¹⁰ Dado que se pretendia analisar os processos de gestão de conhecimento em organizações com presença em Portugal, foram eliminadas (e não incluídas no grupo de 289) as respostas de organizações estrangeiras sem presença em Portugal.

E. Localização da sede das organizações

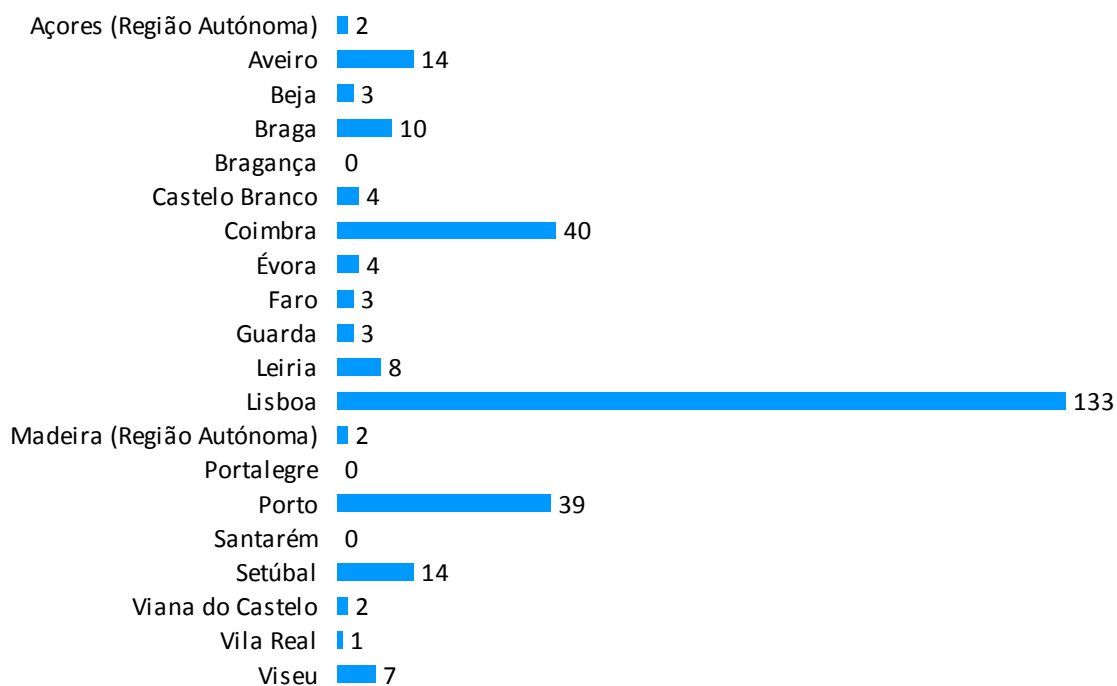


Figura 5: Distribuição numérica das organizações de acordo com o distrito onde estão sediadas. Gráfico representativo das respostas à pergunta 6 – "Em que distrito se situa a sede (em Portugal)?" (Total de respostas: 289)

Mais uma vez, a distribuição das organizações pela localização das suas sedes em território nacional é bastante desequilibrada. O distrito de Lisboa continua a liderar (55,65% da amostra). Em relação ao ano passado, há a registar um aumento significativo de organizações de Coimbra (de 15 para 40).

F. Função dos respondentes

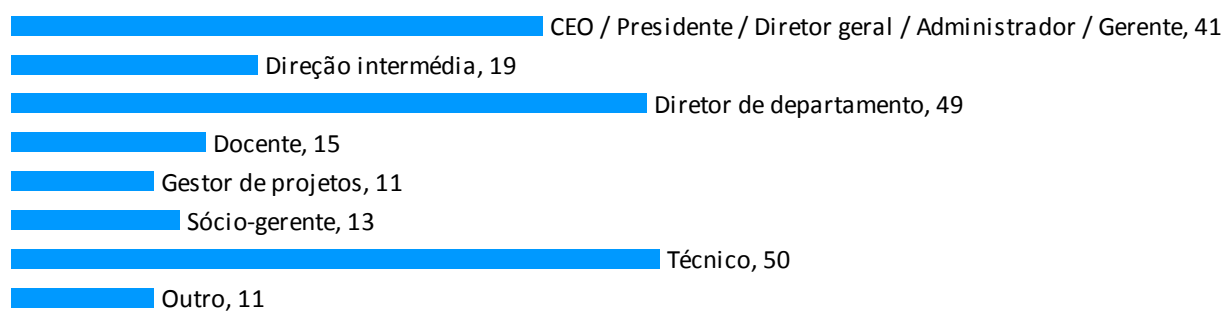


Figura 6: Distribuição numérica dos respondentes de acordo com o cargo que ocupam na organização que representaram no âmbito deste estudo. Gráfico representativo das respostas à pergunta 29 – "Qual a sua função na organização?" (Total de respostas: 209)¹¹

Comparativamente ao ano passado, conseguiu-se que os questionários fossem respondidos por pessoas mais altas na hierarquia das organizações, nomeadamente CEOs (41) e diretores de departamento (49) tendo havido uma predominância para os diretores de departamentos de recursos humanos, comunicação e inovação.

11 Para efeitos desta questão e para melhor caracterizar as pessoas que responderam ao questionário, considerou-se o conjunto completo de respostas ao inquérito. Assim, dizem respeito a 326 questionários validamente preenchidos entre os quais se registaram 209 respostas a esta questão.

Resultados

Segue-se a apresentação dos dados recolhidos nas respostas consideradas na amostra.

A primeira pergunta do questionário propriamente dito tinha a ver com a expressão “gestão de conhecimento”.

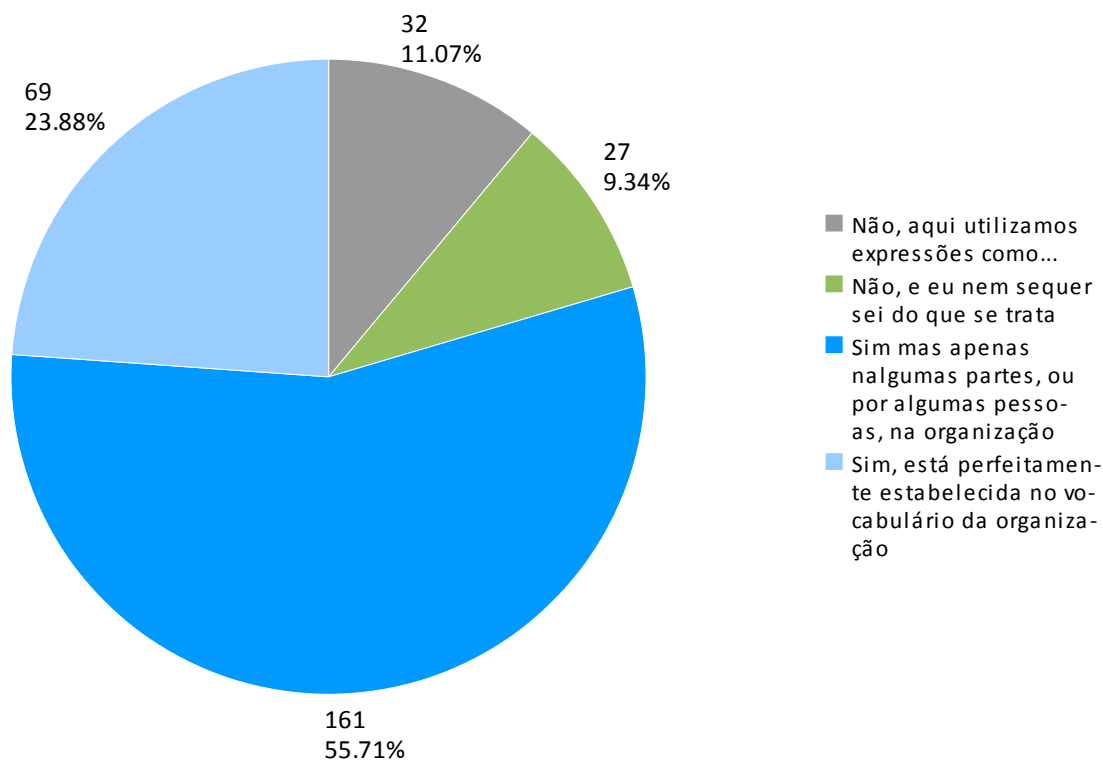


Figura 7: Distribuição numérica das organizações de acordo com a utilização da expressão “Gestão de Conhecimento” na organização. Gráfico representativo das respostas à pergunta 8 – “Este questionário é sobre Gestão de Conhecimento. Esta expressão é usada na organização onde trabalha?” (Total de respostas: 289)

Aos respondentes que assinalaram desconhecer a expressão, foi apresentada uma definição¹². Com base nela, as respostas à pergunta “E agora...” distribuíram-se como se observa na Figura 8.



Conclusão 1

4 em cada 5 organizações (79,58%) utiliza a expressão “gestão de conhecimento”.

¹² “Para efeitos deste estudo, consideramos a gestão de conhecimento como a disciplina da gestão organizacional que intervém ao nível de **processos, infraestrutura e pessoas para facilitar a aquisição, troca, armazenamento, acesso, validação e utilização de informação e conhecimento**. Tudo isto com o objectivo de **ajudar a organização a ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos**.”

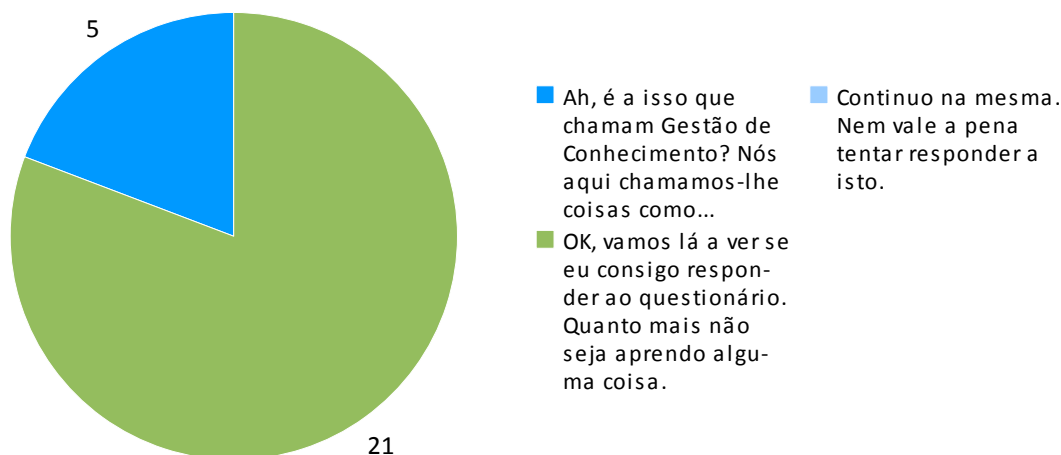


Figura 8: Distribuição numérica das organizações não familiarizadas com a expressão “Gestão de Conhecimento” na organização. Gráfico representativo das respostas à pergunta 9 – “E agora...” apresentada depois de uma breve definição de gestão de conhecimento (Total de respostas: 26)

Das pessoas que diziam saber o que era a gestão de conhecimento mas em cujas organizações o termo não está disseminado, ficámos a saber que são usadas outras expressões para comunicar o que consideram ser os mesmos processos e objetivos.

Depois de consideradas as várias expressões listadas, eliminámos as demasiado específicas (nomes de ferramentas usadas na organização) e tentámos uniformizar expressões semelhantes (por exemplo, “partilha” e “partilha de conhecimento”, ou “base de dados” e “repositório de conhecimento”). Gerámos depois uma nuvem de palavras com base nessas expressões.

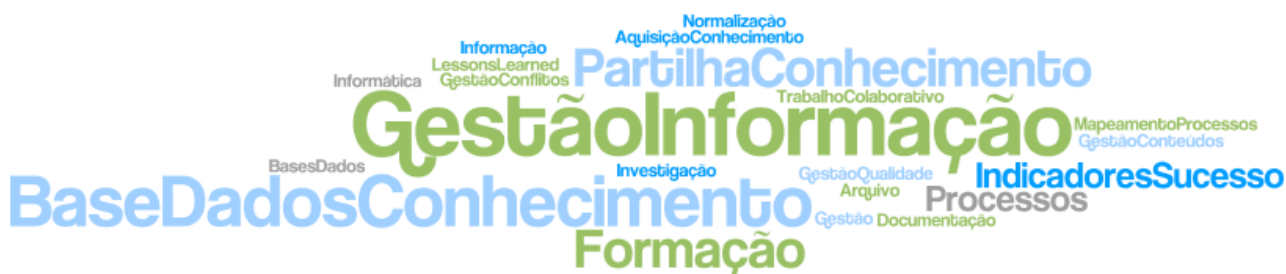


Figura 9: Nuvem das expressões usadas pelas organizações para se referirem à gestão de conhecimento (com base nas respostas às perguntas 8 e 9 do questionário).



Conclusão 2

É de notar a predominância da expressão “gestão de informação” como alternativa a “gestão de conhecimento”.



"A expressão é usada por alguns mas ainda assim não é consensual quanto à definição de conhecimento. Há uma certa tendência para se confundir conhecimento com informação."



Que a gestão de informação é uma das expressões mais frequentemente associada a práticas de gestão de conhecimento, não é algo que me surpreenda. Sinto que há algum receio de usar a expressão “gestão de conhecimento”. Tal prende-se com o facto de que “conhecimento” parece algo demasiado abstrato para que as organizações se sintam capazes de o gerir. Prende-se também com o facto de que algumas pessoas advogam que a expressão está incorreta pois, na verdade, não se pode gerir o conhecimento (mas sim os processos a ele associados).

Para mim, confesso, o importante é que os princípios da gestão de conhecimento sejam aplicados, independentemente do nome que se lhes dê. A única preocupação que tenho é que ao falar em gestão de informação as organizações se restrinjam a atividades demasiado focadas nos aspetos tangíveis do conhecimento e ignorem o lado mais intangível mas não menos importante do conhecimento.

Depois de procurar perceber a disseminação do conceito, o questionário perguntava sobre a existência de colaboradores especificamente encarregues de olhar para a gestão de conhecimento, quer de um ponto de vista estratégico quer de um ponto de vista operacional.

G. Existência de *sponsor* e responsável pela gestão de conhecimento

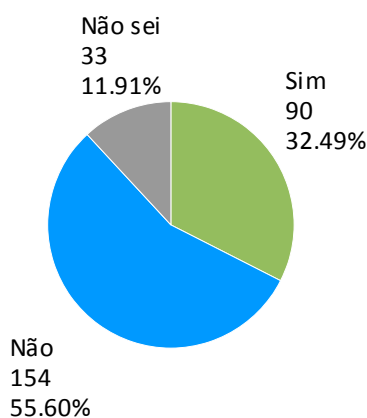


Figura 10: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de *sponsor* de GC a nível da Direção. Gráfico representativo das respostas à pergunta 10 – "Existe um '*sponsor*' de Gestão de Conhecimento a nível da Direcção?" (Total de respostas: 277)

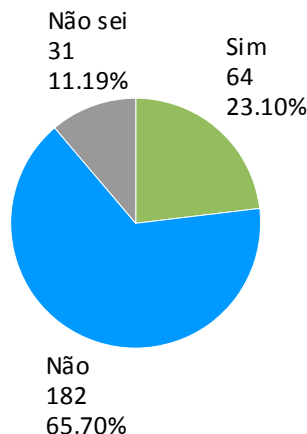


Figura 11: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de um responsável pela GC. Gráfico representativo das respostas à pergunta 11 – "A organização tem alguém formalmente responsável pela gestão e operacionalização da Gestão de Conhecimento (diferente do '*sponsor*' referido na questão anterior)?" (Total de respostas: 277)

Com base nas respostas obtidas, observa-se que 90 organizações (32,49%) têm um *sponsor* de gestão de conhecimento a nível da Direção, enquanto que apenas 64 (23,10%) têm uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento (diferente do *sponsor* anteriormente referido). Esta relação é inversa à do ano passado já que, em 2010, eram mais as organizações com responsáveis pela GC (86 organizações; 33,73%) do que organizações com *sponsors* desta área (71 organizações; 28,51%).



Conclusão 3

1 em cada 3 organizações tem *sponsor* de gestão de conhecimento na Direção. São menos as organizações que têm responsável pela gestão de conhecimento.

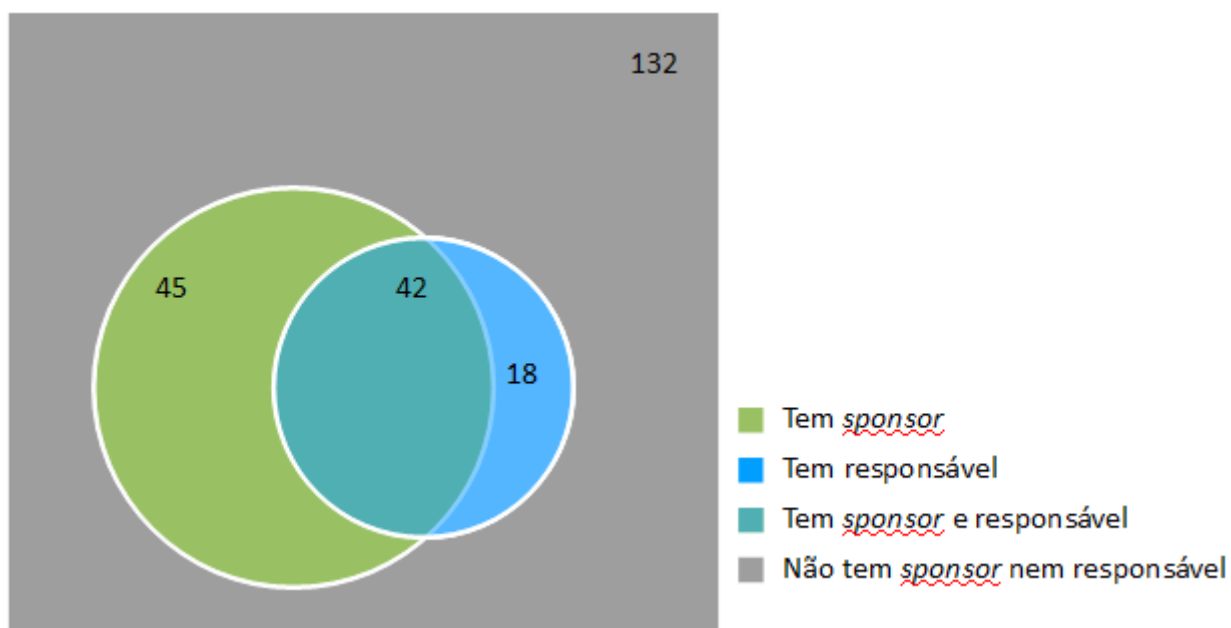


Figura 12: Relação entre a existência de *sponsor* de GC a nível da Direção e de responsável por GC nas organizações (Total de respostas: 237)

O gráfico acima revela que a grande maioria das organizações que têm um responsável pela gestão de conhecimento contam também com um *sponsor* a nível da Direção.



Conclusão 4

Quase 1 em cada 5 organizações (17,72%) tem *sponsor* de gestão de conhecimento na Direção e responsável pela gestão de conhecimento.

Estes resultados variam muito pouco quando excluimos as organizações com apenas uma pessoa nas quais a existência destas funções fará pouco sentido: 40 organizações com *sponsor* e responsável, 42 apenas com *sponsor* e 17 apenas com responsável.

46 pessoas responderam à questão sobre o título / função organizacional do responsável pela gestão de conhecimento. Apenas 2 dos títulos referem explicitamente a gestão de conhecimento ou o conhecimento: *Knowledge Management Coordinator* (que dedica a esta função 80% do seu tempo) e Gestão do Conhecimento (a tempo inteiro nesta função).

H. Área de trabalho dos responsáveis pela gestão de conhecimento



Figura 13: Distribuição numérica dos responsáveis de gestão de conhecimento de acordo com a área da organização onde se encontram. Gráfico representativo das respostas à pergunta 14 - “Em que área da organização trabalha essa pessoa?” (Total de respostas: 55)

Apesar disso, 7 organizações declaram a existência de uma área organizacional de gestão de conhecimento.



Conclusão 5

Mais de 1 em cada 10 organizações (12,73%) tem uma área de gestão de conhecimento.



Conclusão 6

O responsável pela gestão de conhecimento das organizações encontra-se maioritariamente (43,64%) na Direcção.

Quando comparados com os do ano passado, os resultados da Figura 13 revelam um aumento da percentagem de unidades de gestão de conhecimento mas também um aumento significativo da atribuição da gestão de conhecimento às áreas de inovação e qualidade e à Direcção. Por outro lado, há uma redução acentuada desta função nas áreas de informática e de recursos humanos.

	Percentagem em 2010 (em 72)	Percentagem em 2011 (em 55)	2011 vs 2010
Direção	38,89%	43,64%	↑
Financeira ¹³	-	0%	
Formação	2,78%	-	
Gestão de conhecimento	8,33%	12,73%	↑
Inovação	2,78%	7,27%	↑
Marketing	2,78%	1,82%	↓
Produção / operações	-	1,82%	
Qualidade	2,78%	9,09%	↑
Recursos humanos	16,67%	7,27%	↓
Tecnologia de informação / Informática	8,33%	3,64%	↓
Outros	16,67%	12,73%	↓

Figura 14: Quadro comparativo da distribuição percentual dos responsáveis de gestão de conhecimento pelas áreas de trabalho nas organizações em 2010 e 2011

I. Tempo que os responsáveis pela gestão de conhecimento dedicam a essa função

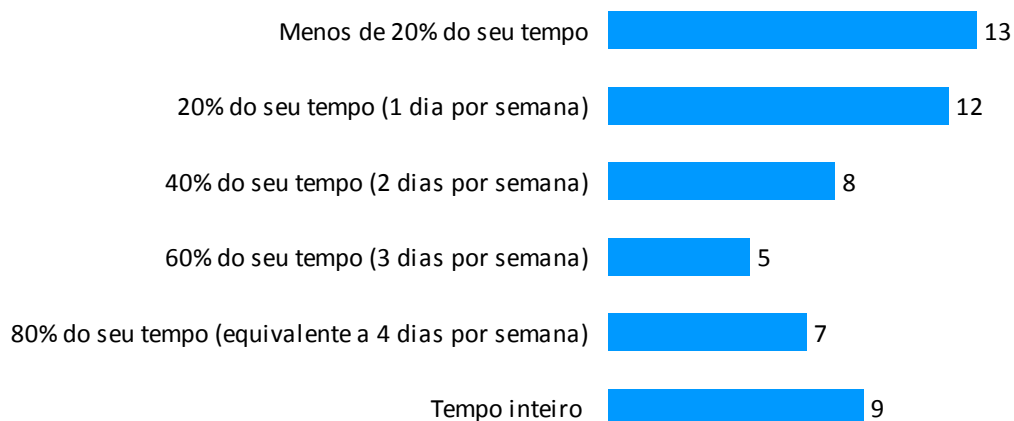


Figura 15: Distribuição numérica dos responsáveis de gestão de conhecimento de acordo com o tempo que dedicam a essa função. Gráfico representativo das respostas à pergunta 15 – "Qual a percentagem de tempo que essa pessoa dedica às suas responsabilidades / funções em Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 54)

13 A opção de resposta "Financeira" surgiu este ano em substituição de "Formação" devido a um engano.

Assinala-se a preponderância de organizações onde os responsáveis pela gestão de conhecimento dedicam 1 ou menos dias por semana a estas funções. Destaca-se também que 16,67% das organizações têm um gestor de conhecimento a tempo inteiro.

Nesta questão, há uma variação considerável dos resultados em relação aos do ano passado. No entanto, considera-se que a questão em 2010 terá sido interpretada de forma diferente da pretendida e conduzido a uma distorção dos valores (daí ter havido uma reformulação da pergunta este ano). Assim, não se avança qualquer análise das diferenças.

J. Existência de mais pessoas a trabalhar em gestão de conhecimento

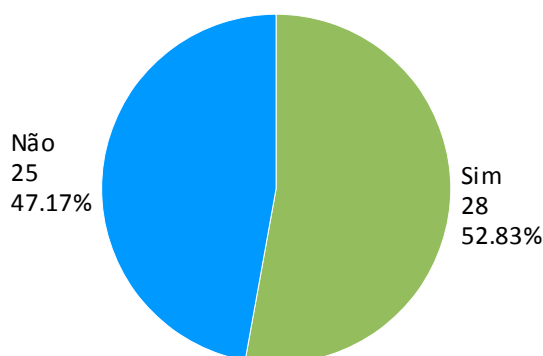


Figura 16: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de mais pessoas a trabalhar em gestão de conhecimento para além do sponsor e do responsável. Gráfico representativo das respostas à pergunta 16 – "Há mais pessoas a trabalhar formalmente em Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 53)

Este gráfico sugere um aparente equilíbrio entre o número de organizações que têm uma equipa a trabalhar na gestão de conhecimento e as que não contam com esses recursos. Convém no entanto lembrar que este gráfico é criado com base numa questão só colocada a organizações que disseram ter um responsável por gestão de conhecimento. Se olharmos o número de organizações que responderam ter mais pessoas em GC no contexto das 277 respostas à pergunta 11 (A organização tem alguém formalmente responsável pela gestão e operacionalização da Gestão de Conhecimento?), a percentagem passa a ser de 10,11%.

Relativamente ao ano passado, em que este valor foi de 16,08%, nota-se um pequeno decréscimo.

4,74

Número médio de pessoas a trabalhar formalmente em gestão de conhecimento para além do responsável e do sponsor nas organizações que responderam ter mais pessoas em GC e indicaram um número (Total de respostas: 23)

73,25

Número médio de horas semanais que as outras pessoas dedicam ao trabalho formal em gestão de conhecimento. Valor calculado com base nas respostas à pergunta 17 - "Excluindo o/a sponsor e o/a responsável, qual o número de horas que essas pessoas dedicam formalmente à GC (por semana)?" (Total de respostas: 20)

Os números médios de pessoas e de horas registaram um significativo aumento em relação ao ano passado. Foram, porém, menos as organizações que responderam ter uma equipa a trabalhar explicitamente em gestão de conhecimento.



Conclusão 7

Relativamente a 2010, parece haver menos equipas de gestão de conhecimento mas as que há parecem ser maiores e ter mais disponibilidade.

K. Organizações cuja estratégia refere a gestão de conhecimento

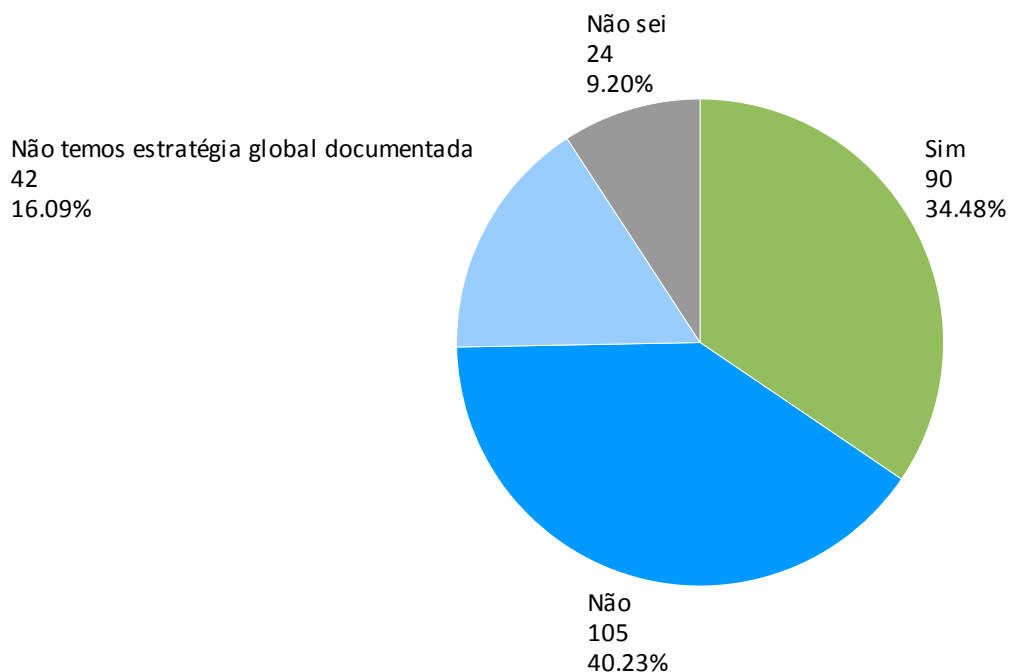


Figura 17: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de uma estratégia global que refira a gestão de conhecimento. Gráfico representativo das respostas à pergunta 19 - "A estratégia global da organização refere a Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 261)

As áreas a azul na figura totalizam 56,32% e representam as organizações onde a gestão de conhecimento não faz explicitamente parte da orientação estratégica: ou porque essa orientação não está documentada ou porque não faz referência à GC.

Este valor subiu relativamente ao ano anterior, altura em que 50,92% das organizações responderam negativamente a esta questão.

	Percentagem em 2010 (em 218)	Percentagem em 2011 (em 261)	2011 vs 2010
Sim	35,32%	34,48%	↓
Não	50,92%	56,32%	↑
Não sei	13,76%	9,20%	↓

Figura 18: Comparação da percentagem de organizações que em 2010 e 2011 afirmaram ter uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento

L. Organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento

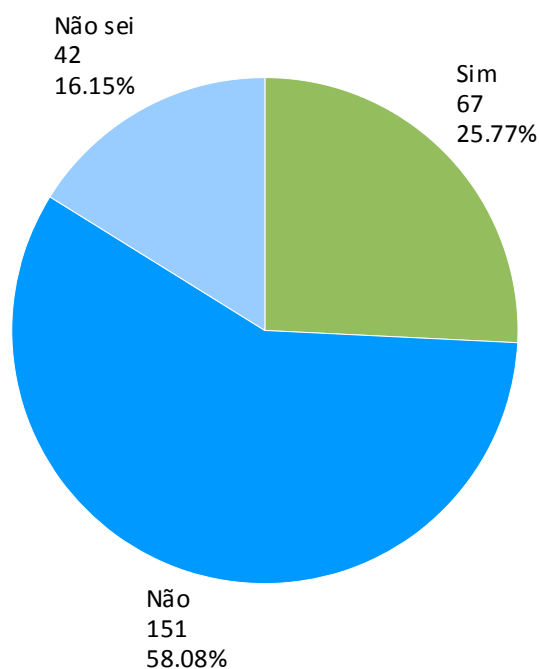


Figura 19: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de uma estratégia de gestão de conhecimento. Gráfico representativo das respostas à pergunta 20 – "A organização tem uma estratégia específica para a Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 260)

Comparativamente ao ano anterior, regista-se um pequeno decréscimo percentual tanto nas organizações que responderam afirmativamente como nas organizações que responderam negativamente.

	Percentagem em 2010 (em 219)	Percentagem em 2011 (em 260)	2011 vs 2010
Sim	29,22%	25,77%	↓
Não	60,27%	58,08%	↓
Não sei	10,50%	16,15%	↑

Figura 20: Comparação da percentagem de organizações que em 2010 e 2011 afirmaram ter uma estratégia de gestão de conhecimento



Conclusão 8

1 em cada 3 organizações tem uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento. 1 em cada 4 organizações tem estratégia de gestão de conhecimento.

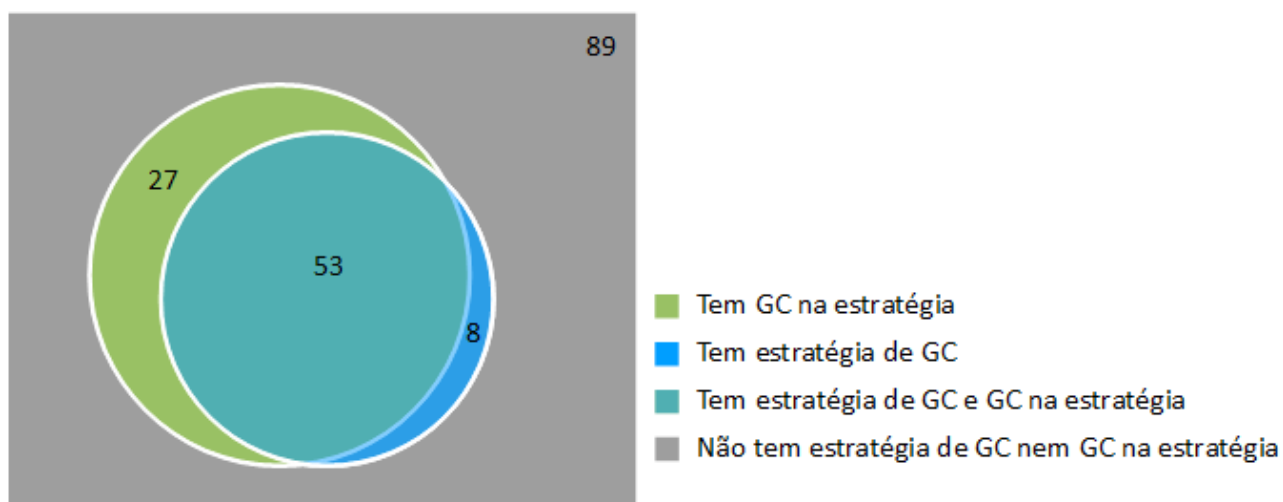


Figura 21: Relação entre a existência de estratégia de gestão de conhecimento e de uma estratégia global que faça referência à GC (Total de respostas: 177¹⁴)

A Figura 21 ilustra a relação que existe entre a existência de GC na estratégia global e a existência de uma estratégia de gestão de conhecimento. Pode concluir-se que são muito poucas as organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento sem que a sua estratégia global refira a importância desta área (8). Por outro lado, há um número significativo de organizações cuja estratégia global reconhece a gestão de conhecimento mas que ainda não deram o passo para a criação de uma estratégia específica para a gestão de conhecimento.



Conclusão 9

2 em cada 3 organizações que referem gestão de conhecimento na estratégia global têm estratégia de gestão de conhecimento.

14 Foram excluídas as organizações que disseram não ter estratégia global documentada.

M. Organizações que têm orçamento para gestão de conhecimento

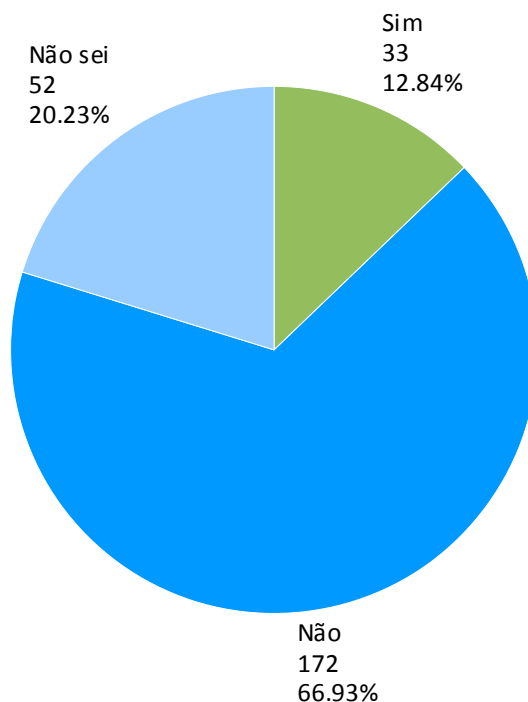


Figura 22: Distribuição numérica das organizações de acordo com a existência, ou não, de orçamento de gestão de conhecimento. Gráfico representativo das respostas à pergunta 21 – "Existe na organização orçamento específico para a Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 257)¹⁵

Este ano resolveu-se introduzir o tema do orçamento de gestão de conhecimento na organização. O objetivo foi perceber o nível de investimento que as organizações sentem importante e possível fazer nesta área da gestão, bem como avaliar a forma como o investimento financeiro evoluiu desde o ano anterior.

A grande maioria das organizações (66,93%) revelam não ter um orçamento dedicado à gestão de conhecimento. Regista-se uma elevada percentagem de incerteza.



Conclusão 10

7 em cada 10 organizações (66,93%) não têm orçamento para gestão de conhecimento.

¹⁵ Não foram aqui contabilizadas as 3 organizações que assinalaram "Não quero responder" nesta pergunta.

N. Evolução do orçamento de gestão de conhecimento

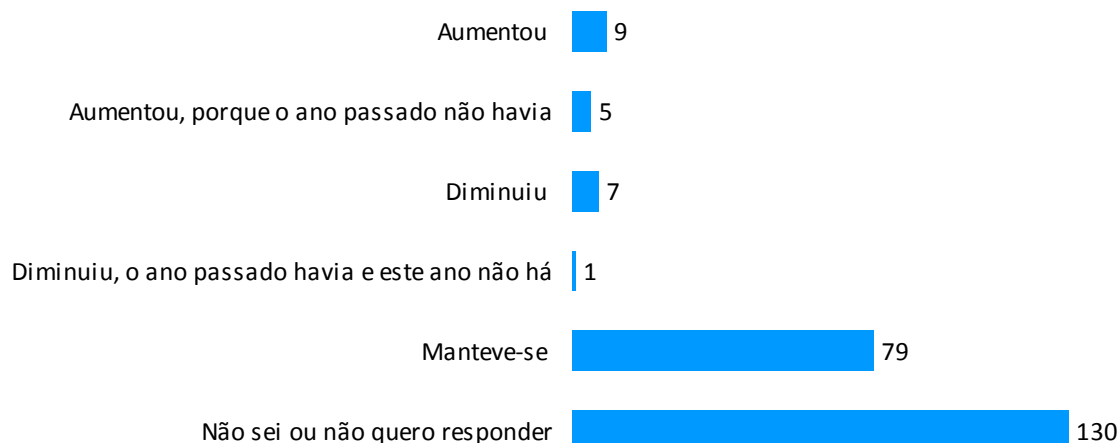


Figura 23: Distribuição numérica das organizações de acordo com a evolução do orçamento relativamente ao ano anterior. Gráfico representativo das respostas à pergunta 22 – "Comparativamente ao ano passado, o actual orçamento de Gestão de Conhecimento..." (Total de respostas: 231)¹⁶

As respostas à pergunta 22 revelam uma grande preponderância de organizações onde se manteve o orçamento do ano anterior.

Dado que esta questão foi também colocada a organizações que haviam respondido não ter orçamento de gestão de conhecimento, considere importante analisar a evolução do orçamento nas organizações que responderam ter orçamento de GC em 2011.

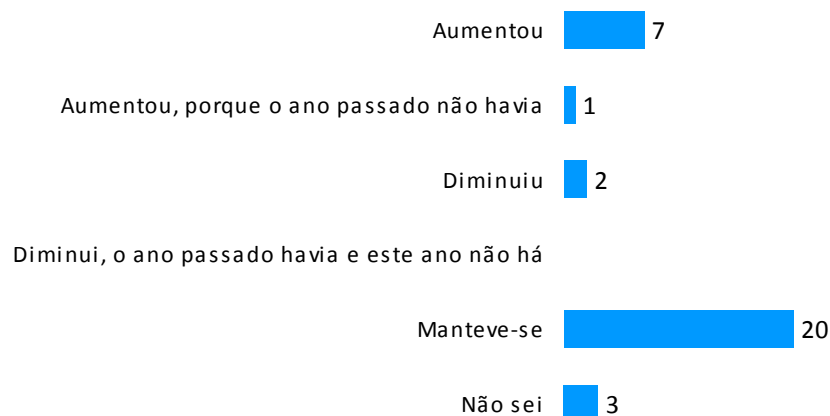


Figura 24: Distribuição numérica das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento de acordo com a sua evolução relativamente ao ano anterior. Gráfico que combina respostas das perguntas 21 e 22 (Total de respostas: 33)

60,61% das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento viu-o manter-se em relação ao ano passado. Em 24,24% (8) o orçamento aumentou.



Conclusão 11

3 em cada 5 organizações manteve em 2011 o orçamento disponível para gestão de conhecimento.

16 As 130 respostas "Não sei ou não quero responder" dividiram-se em 105 "não sei" e 25 "Não quero responder".

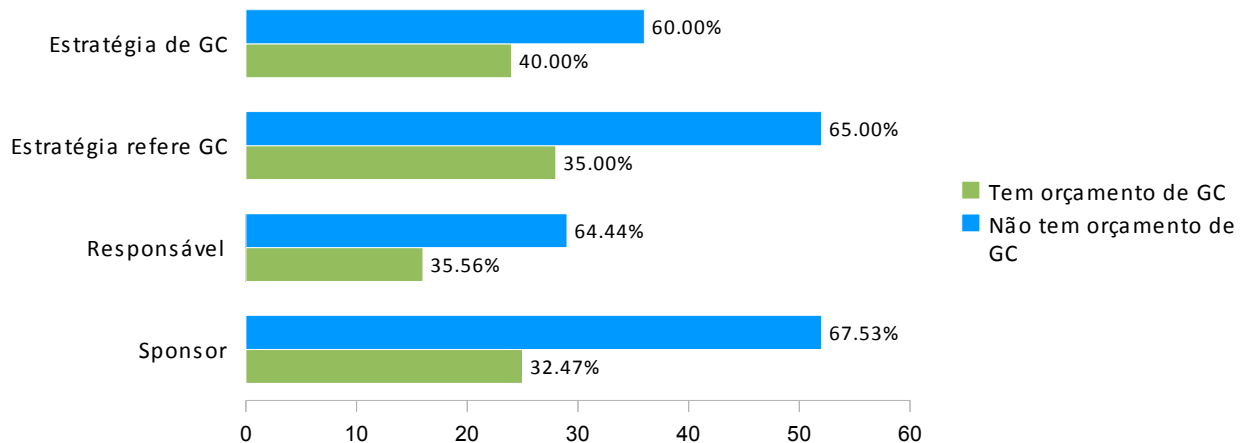


Figura 25: Relação entre a existência ou não de orçamento de gestão de conhecimento com a existência de estratégia de GC, uma estratégia global que refere a GC, um sponsor de GC e um responsável de GC. Gráfico que combina respostas das perguntas 10,11, 19, 20 e 21 (Total de respostas: 205)

Nota-se que as organizações que têm estratégia de gestão de conhecimento têm uma probabilidade ligeiramente maior de ter orçamento de gestão de conhecimento.



Conclusão 12

9 das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento (27,27%) também têm *sponsor* de GC na Direção, responsável por GC, uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento e uma estratégia específica para esta disciplina.



Conclusão 13

5 das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento (15,15%) não tem *sponsor* de GC na Direção nem responsável por gestão de conhecimento.

O. Atividades e ferramentas de gestão de conhecimento nas organizações

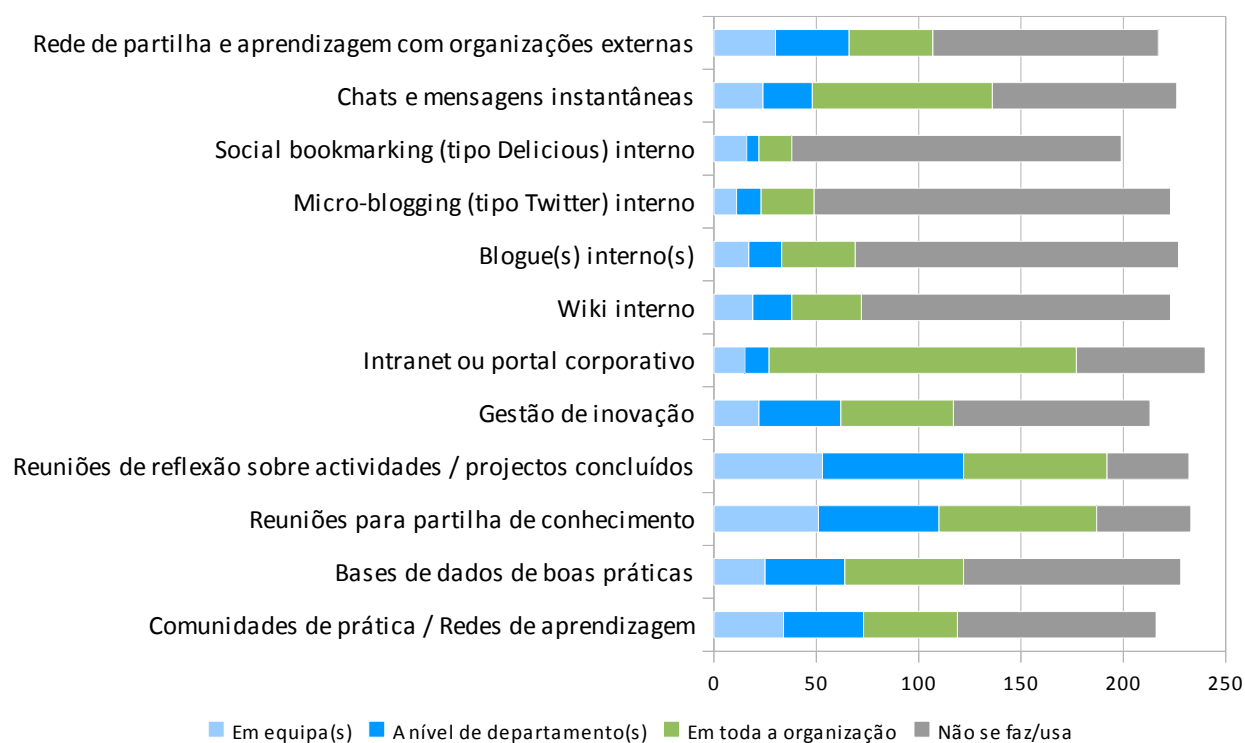


Figura 26: Distribuição numérica das atividades / ferramentas que se observam nas organizações. Gráfico representativo das respostas à pergunta 23 – "De entre as ferramentas / actividades que se listam de seguida, por favor assinala todas as que se podem observar na organização." (Total de respostas: 248)

À semelhança de 2010, as reuniões de reflexão sobre atividades e projetos concluídos, as reuniões para partilha de conhecimento e as *intranets* ou portais corporativos são as atividades e ferramentas mais comuns nas organizações.

A Figura 27 revela uma tendência de crescimento para as ferramentas sociais (blogues, *social bookmarking*, *chats*, etc.) apesar do decréscimo percentual de *wikis* e *intranets*. Nota-se também uma redução percentual das organizações que adotam práticas de gestão de conhecimento como reuniões de partilha, bases de dados de boas práticas, comunidades de prática.

	Percentagem em 2010 ¹⁷ (em 194)	Percentagem em 2011 (em 248)	2011 vs 2010
Rede de partilha e aprendizagem com organizações externas	38,66%	43,15%	↑
Chats e mensagens instantâneas	41,24%	54,84%	↑
<i>Social bookmarking</i> interno	11,34%	15,32%	↑
<i>Micro-blogging</i> (tipo Twitter) interno	13,40%	19,76%	↑
Blogue(s) interno(s)	23,20%	27,82%	↑
Wiki interno	30,41%	29,03%	↓
Intranet ou Portal Corporativo	78,35%	71,37%	↓
Gestão de inovação ¹⁸	52,58%	47,18%	↓
Reuniões de reflexão sobre atividades / projetos concluídos	82,47%	77,42%	↓
Reuniões para partilha de conhecimento	81,96%	75,40%	↓
Bases de dados de boas práticas	57,73%	49,19%	↓
Comunidades de prática / Redes de aprendizagem	64,43%	47,98%	↓

Figura 27: Comparação da percentagem de organizações que em 2010 e 2011 recorrem às tecnologias e práticas listadas



Conclusão 14

A intranet ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada.



Conclusão 15

Reuniões de reflexão sobre atividades ou projetos concluídos e de partilha de conhecimento são as atividades mais comuns.

Como no relatório do ano passado, agrupei as opções de resposta à pergunta 23 (no caso do ano passado, à pergunta 17) em duas categorias de acordo com a tabela da Figura 28.

17 Percentagem calculada como o somatório das organizações que afirmaram existir a ferramenta / prática na organização (independentemente do nível) dividido pelo número de organizações que responderam à questão.

18 Note-se que em 2010 a opção de resposta foi “Inovação” e em 2011 foi “Gestão de inovação”.

Práticas / processos	Tecnologias
Comunidades de prática / redes de aprendizagem	Intranet ou Portal corporativo
Bases de dados de boas práticas	Wiki interno
Reuniões para partilha de conhecimento	Blogue(s) interno(s)
Reuniões de reflexão sobre projectos concluídos	Micro-blogging (tipo Twitter) interno
Gestão de inovação	Social bookmarking (tipo Delicious)
Rede de partilha e aprendizagem com orgs. externas	Chats e mensagens instantâneas

Figura 28: Divisão das opções de resposta à pergunta 23 em duas categorias: práticas / processos e tecnologias.

Com base nesta divisão, avaliei a disseminação das atividades/abordagens e das ferramentas nas organizações.

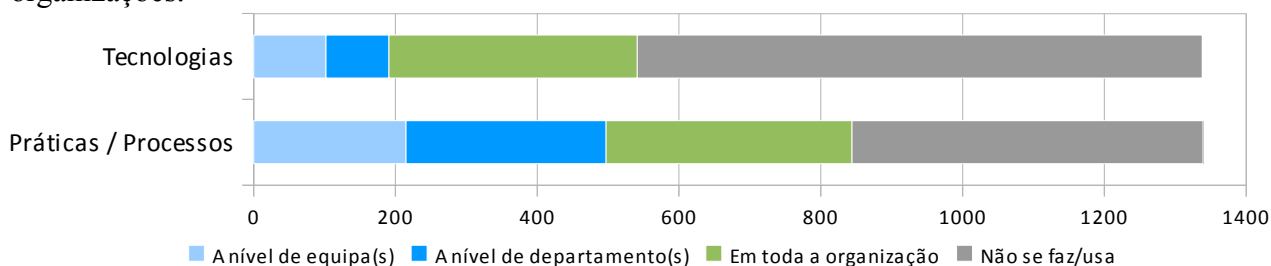


Figura 29: Distribuição numérica da utilização de tecnologias e práticas/processos de GC nos vários níveis na organização.¹⁹

Mais uma vez, e à semelhança do ano passado, há uma grande predominância das práticas e processos, relativamente às tecnologias. Comparando com o ano passado, nota-se uma tendência para a redução de tecnologias e práticas restritas ao nível de equipa e um aumento da sua presença a nível de departamento.



A evolução das tecnologias e práticas de um contexto de equipa para um contexto departamental e, finalmente, a sua disseminação por toda a organização é uma tendência comum e até desejável. Apesar de geralmente mais lenta, costuma ter lugar por “exigência” e empenho dos colaboradores que nelas vêem utilidade. Isso traduz-se geralmente numa maior taxa de adoção e maior impacto.

No entanto, considero que só uma nova edição do estudo poderia esclarecer se esta evolução é, na verdade uma tendência, ou apenas uma coincidência.

¹⁹ Estes valores resultam do somatório da distribuição numérica de cada uma das opções de resposta à pergunta 23 que a autora incluiu em cada categoria.

P. Qualidade de processos organizacionais

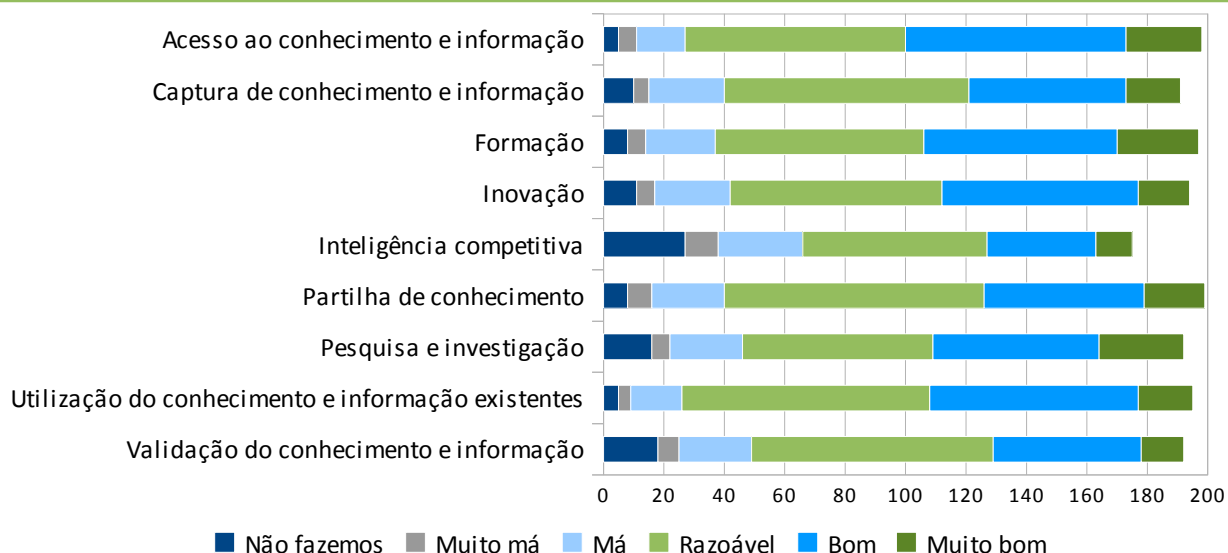


Figura 30: Distribuição numérica das organizações de acordo com a qualidade de alguns processos organizacionais. Gráfico representativo das respostas à pergunta 25 – "Como classifica a qualidade destes processos na organização?"²⁰

A pergunta 25, uma pergunta nova no questionário deste ano, visou caracterizar a qualidade de alguns processos organizacionais.

A inteligência competitiva, a validação do conhecimento e informação e a pesquisa e investigação são os processos mais negligenciados pelas organizações. O acesso, a formação e a utilização do conhecimento e informação existentes aparentam ser os processos mais bem executados.



Conclusão 16

A inteligência competitiva é o processo negligenciado por mais organizações (13,71%).



Estes resultados são surpreendentes para mim. Na verdade, a dificuldade de acesso ao conhecimento e à informação existente na organização é uma das queixas mais comuns das organizações com quem falo. "Se soubéssemos o que sabemos..." é uma expressão comum.

Da mesma forma, a utilização do conhecimento existente é também um processo que considero bastante fraco nas organizações com que trabalho. As organizações, exatamente pela dificuldade que têm em aceder ao conhecimento, pecam pela sua baixa utilização. Quantas vezes os colaboradores redigem propostas de raiz sem beneficiar de propostas idênticas feitas antes? Quantas vezes as organizações repetem contactos a fornecedores sem saber do histórico de contactos anteriores? Quantas vezes se repetem os mesmos erros?

A Figura 31 representa a média ponderada de cada um dos processos²¹.

²⁰ Pediu-se aos respondentes "Pense não em termos de "quantidade" mas da qualidade dos processos. Por exemplo, no processo de formação pense na forma como se identificam necessidades, a forma como a formação é adequada; no processo de acesso ao conhecimento, pense se é fácil aceder ao conhecimento existente quando e como precisa; etc.."

²¹ Multiplicámos por 0 o número de respostas "Não fazemos" de cada processo, por 1 as "Muito má", por 2 as "Má" e por aí fora

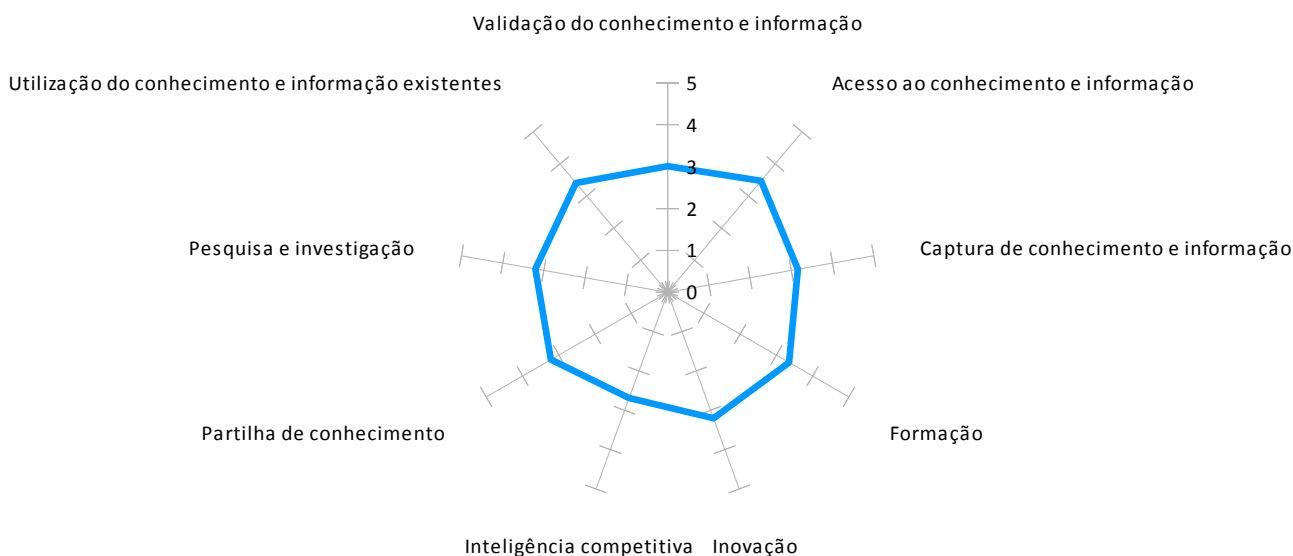


Figura 31: Média ponderada da qualidade dos processos organizações relacionados com o conhecimento e a informação. Gráfico criado com base nas respostas à pergunta 25 – "Como classifica a qualidade destes processos na organização?"²²

A diferença não é muito significativa mas percebe-se a inteligência competitiva como o processo mais fraco (2,69 em 5) e o acesso ao conhecimento e informação como mais forte (3,47 em 5). A utilização do conhecimento e informação existentes surge como o segundo processo mais forte (3,41 em 5).



Conclusão 17

A utilização de conhecimento e informação é o processo mais forte nas organizações. A inteligência competitiva é o de menor qualidade.

Apesar de ser um dos processos com maior número de respostas “Não fazemos” (16), a pesquisa e investigação revela-se no gráfico da Figura 31 como um dos melhores. Para tal contribui o facto de ser o processo que mais organizações consideram fazer muito bem (28).

Destaca-se o elevado número (22) de respondentes que disseram não saber o que é inteligência competitiva, tendo sido também a alínea da pergunta 25 a que menos pessoas responderam (92 pessoas não responderam, sendo a média de não resposta às outras alíneas 88,22).

até 5 para as “Muito bom”. Somámos todos estes valores e dividimos pelo número de respostas recebidas para cada processo, obtendo assim a média ponderada que referimos.

22 Pediu-se aos respondentes “Pense não em termos de “quantidade” mas da qualidade dos processos. Por exemplo, no processo de formação pense na forma como se identificam necessidades, a forma como a formação é adequada; no processo de acesso ao conhecimento, pense se é fácil aceder ao conhecimento existente quando e como precisa; etc..”

Q. Benefícios da gestão de conhecimento

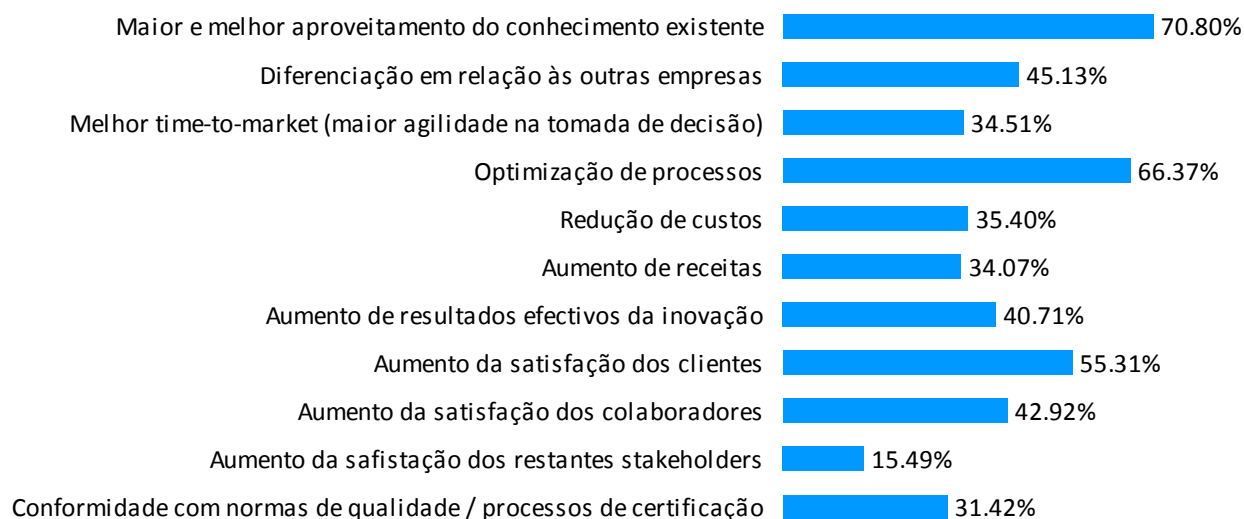


Figura 32: Percentagem de organizações que procura cada um dos benefícios listados. Gráfico representativo das respostas à pergunta 27 – "Quais os principais benefícios que a organização procura com a Gestão de Conhecimento? Assinale no máximo 5 opções" (Total de respostas: 226)

No que diz respeito aos benefícios procurados com a gestão de conhecimento na organização, introduziu-se uma nova opção de resposta relativamente ao ano passado: conformidade com normas de qualidade e processos de certificação²³.

Na verdade, e ainda que sendo dos benefícios menos procurados de entre a lista de opções oferecidas, a sua representatividade é ainda significativa (31,42%).

Os três benefícios mais cobiçados mantêm-se em relação ao ano passado e pela mesma ordem: maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente (70,80%), otimização de processos (66,37%) e aumento da satisfação de clientes (55,31%).



Conclusão 18

O principal benefício que as organizações procuram com a gestão de conhecimento é o maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente.

²³ Um exemplo é a norma NP 4457 – Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, publicada pelo Instituto Português da Qualidade.

	Percentagem em 2010 - em 168	Percentagem em 2011 - em 226	% 2011 vs 2010
Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente	85,12%	70,80%	↓
Diferenciação em relação às outras empresas	34,52%	45,13%	↑
Melhor <i>time-to-market</i> (maior agilidade na tomada de decisão)	41,67%	34,51%	↓
Otimização dos processos	73,21%	66,37%	↓
Redução de custos	46,43%	35,40%	↓
Aumento das receitas	24,40%	34,07%	↑
Aumento dos resultados efetivos da inovação	38,10%	40,71%	↑
Aumento da satisfação dos clientes	57,74%	55,31%	↓
Aumento da satisfação dos colaboradores	52,38%	42,92%	↓
Aumento da satisfação dos restantes <i>stakeholders</i>	19,05%	15,49%	↓
Conformidade com normas de qualidade e processos de certificação	-	31,42%	

Figura 33: Comparação dos benefícios da gestão de conhecimento procurados pelas organizações em 2010 e 2011

R. Dificuldades sentidas na gestão de conhecimento

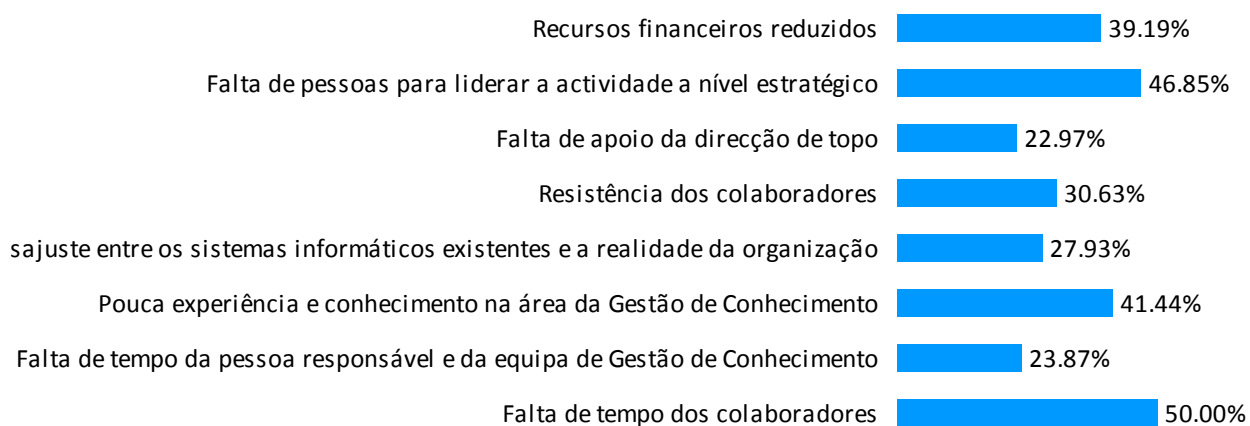


Figura 34: Percentagem de organizações que têm sentido cada uma das dificuldades listadas. Gráfico representativo das respostas à pergunta 28 – "Quais as maiores dificuldades que a sua organização tem enfrentado na concretização da estratégia de Gestão de Conhecimento ou na realização das actividades de Gestão de Conhecimento?" (Total de respostas: 222)

Na edição anterior do estudo, foram várias as organizações que, na “caixa” para Outras dificuldades, apontaram a falta de tempo como uma das maiores dificuldades sentidas na concretização da estratégia de gestão de conhecimento. Assim, este ano foi explicitamente apontada como opção de resposta e dividi-da em duas: falta de tempo por parte dos colaboradores e falta de tempo da pessoas responsável e da equipa de GC.

A Figura 34 mostra claramente o impacto negativo que a falta de tempo parece ter na implementação da estratégia de GC. Mas mais do que a falta de tempo da pessoa e da equipa responsáveis (23,87%), é a falta de tempo dos colaboradores que se aponta como o maior obstáculo (50,00%).



Conclusão 19

1 em cada 2 organizações indica a falta de tempo dos colaboradores como um dos maiores obstáculos à gestão de conhecimento. A falta de apoio da Direção é o obstáculo menos apontado.



Este resultado parece sugerir que as organizações vêem a gestão de conhecimento como algo que é da responsabilidade de todos os colaboradores e que só acontece se todos participarem.

Apesar de esse ser o objetivo máximo da gestão de conhecimento, isto é, tornar-se algo que é “praticado” por todos os colaboradores, considero que as organizações estão ainda muito longe dessa realidade. A “responsabilização” dos colaboradores acaba, assim, por ser uma desresponsabilização da Direção e/ou da equipa de gestão de conhecimento.

Devo ainda referir que uma estratégia de gestão de conhecimento deve ser desenhada com a disponibilidade, hábitos e características dos colaboradores em mente. Assim, a implementação da estratégia não deve requerer disponibilidade adicional dos colaboradores e, em caso de tal ter de acontecer, os benefícios pessoais diretos têm de ser suficientemente claros para que a falta de tempo não surja como razão para a falta de participação.

De seguida, vêm listadas dificuldades como a falta de pessoas para liderar a nível estratégico (46,85%), a pouca experiência e conhecimento na área de GC (41,44%) e os reduzidos recursos financeiros (39,19%). Estas foram também as três dificuldades mais relevantes no ano passado apesar de com alguma diferença na ordem (46,59%, 56,82% e 44,89% respetivamente).

Abordagem das organizações à gestão de conhecimento

Abordagem	Condições
Estratégica	A organização tem responsável pela GC e estratégia de GC
Operacional	A organização tem responsável pela GC ou estratégia de GC
Intencional ²⁴	A organização tem <i>sponsor</i> de GC e/ou faz referência à GC na estratégia
Informal	A organização tem atividades ou ferramentas de GC

Figura 35: Modelo de classificação da abordagem à gestão de conhecimento nas organizações

Usando o modelo de classificação da abordagem à gestão de conhecimento desenvolvido no âmbito do relatório do ano passado (ver Figura 35), o tipo de abordagem claramente dominante é o Informal (48,00%).

S. Abordagem das organizações à gestão de conhecimento

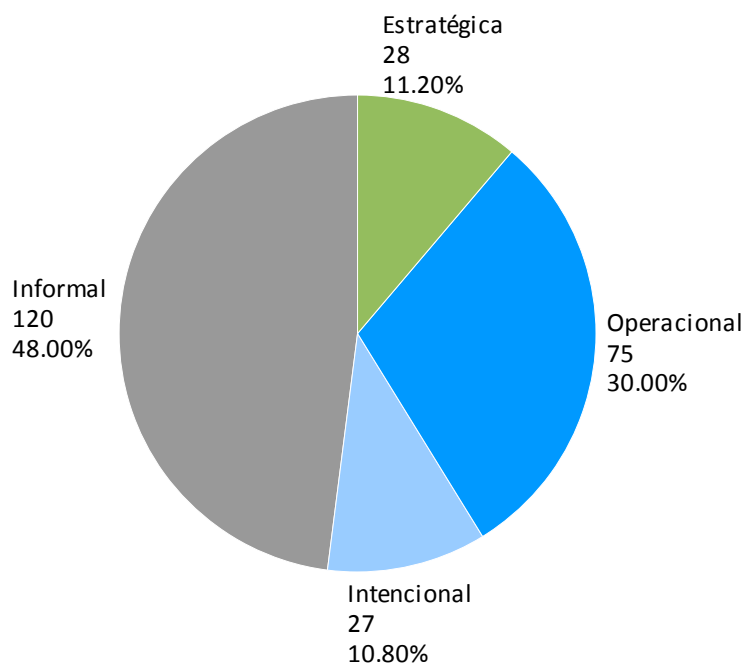


Figura 36: Distribuição numérica das organizações pelo tipo de abordagem à gestão de conhecimento (Total de organizações consideradas: 250)



Conclusão 20

1 em cada 10 organizações opta por uma abordagem estratégica (11,20%) à gestão de conhecimento.

24 Usado com o significado “Que existe só na intenção ou em projecto” e não no sentido de “Feito com intenção ou de propósito”. Ambas as definições foram retiradas do Dicionário Priberam da Língua Portuguesa online em <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=intencional> - Consultado em 10 Junho 2011

	Percentagem em 2010	Percentagem em 2011	% 2011 vs 2010
Estratégica	19,09%	11,20%	↓
Operacional	30,00%	30,00%	=
Intencional	10,45%	10,80%	↑
Informal	40,45%	48,00%	↑

Figura 37: Comparação da percentagem de organizações de acordo com o tipo de abordagem à gestão de conhecimento

As abordagens Operacional e Intencional tiveram variações percentuais mínimas relativamente a 2010. Já a Estratégica registou um pequeno decréscimo este ano, compensado pelo ligeiro aumento de organizações com uma abordagem Informal.

Conclusão

Este estudo vem dar continuidade ao esforço iniciado em 2010 com a ajuda da Maria José Sousa.

Mantendo as perguntas do inquérito de 2010, reformulando algumas que se revelaram pouco claras e acrescentado outras com o objetivo de explorar aspetos relacionados (como o orçamento, por exemplo), a edição de 2011 visou, essencialmente, perceber o evoluir da gestão de conhecimento nas organizações em Portugal.

No entanto, considero que a amostra de organizações que participaram este ano foi bastante diferente (especialmente em termos geográficos, de setor de atividade e dimensão) para que se possa fazer uma verdadeira comparação. Assim, os resultados de 2011 mais poderiam ser usados para complementar o quadro criado o ano passado do que para perceber tendências.

Este ano o inquérito foi disponibilizado online através de uma ferramenta diferente (Polldaddy, ao invés do Survs em 2010). Uma possibilidade do Polldaddy é a de apresentar por ordem aleatória as opções de resposta a uma pergunta de escolha múltipla. Isso reduz a possibilidade de distorção de resultados que advém da tendência para assinalar as opções de resposta iniciais.

Apesar da igual vontade de produzir um trabalho de qualidade, por questões de disponibilidade não me foi possível fazer uma análise tão detalhada como a do ano passado, nomeadamente no que diz respeito ao cruzamento dos dados. No entanto, e à semelhança do ano passado, informo que os dados serão facultados, anonimizados²⁵, a quem os solicitar para efeitos de análise complementar.

Agradeço a todos os que participaram neste estudo respondendo ao questionário *online* e às entidades e pessoas que ajudaram a divulgar esse mesmo questionário.

Por favor envie um email para info@knowman.pt se

- quiser apoiar com tempo ou “materiais” a realização de uma futura edição do estudo
- pretender ser contactado(a) quando um novo questionário estiver disponível
- enquanto Associação Profissional, estiver interessada em divulgar o estudo e recolher uma amostra da gestão de conhecimento nas organizações associadas ou do seu setor
- quiser dar *feedback* ou apresentar sugestões.

²⁵ Isto é, dos dados serão removidas todas as referências que pudessem permitir a identificação das organizações envolvidas (nome das organizações, nome e email dos respondentes, nome de ferramentas e plataformas utilizadas, etc.).

Anexo A – Questionário

1. Este inquérito

O presente questionário enquadra-se num estudo, desenvolvido pela Knowman, com o propósito de analisar a implantação da Gestão de Conhecimento em Portugal.

O tempo médio de resposta ao questionário é 10 minutos.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anonimizados para a produção de um relatório final.

O relatório do ano passado encontra-se disponível para consulta.

O questionário poderá ser preenchido até ao dia 23 de Dezembro.

Em nome da Knowman, agradeço desde já o seu tempo.

Ana Neves

2. Sobre a organização

1. Qual o nome da organização em que trabalha / com base na qual irá responder a este questionário? *

A identidade da organização é obrigatória para possamos detectar múltiplas respostas provenientes de uma mesma organização. Apesar disso, a identidade da organização não será divulgada em qualquer contexto.

2. A organização é... *

- Pública
- Privada
- Sem fins lucrativos

3. Qual a actividade da organização? *

- Administração pública central
- Administração pública local
- Associação
- Comércio
- Construção
- Defesa
- Ensino
- Financeira
- Imprensa / artes gráficas e editoriais
- Indústria de software / hardware

- Indústria química / farmacêutica
- Indústria transformadora
- Indústria - outros
- Investigação
- ONG / Sem fins lucrativos
- Saúde
- Serviços de advocacia
- Serviços de consultadoria
- Serviços de electricidade / gás / sanitários
- Serviços de formação
- Serviços - outros
- Telecomunicações
- Transportes
- Outro. Qual?

4. Qual o número de colaboradores? *

- 1
- 2 - 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 - 1000
- Mais de 1000

5. A organização é: *

- Portuguesa
- Filial portuguesa de uma organização estrangeira
- Estrangeira com presença em Portugal
- Estrangeira sem presença em Portugal

6. Em que distrito se situa a sede (em Portugal)?

3. Informação: Organizações sem presença em Portugal

Este estudo debruça-se apenas sobre organizações com presença em Portugal. Dado que a sua organização não verifica essa condição (respondeu "Estrangeira sem presença em Portugal"), agradecemos o seu interesse neste estudo mas desta vez não iremos precisar das suas respostas.

4. Informação: Filiais de organizações estrangeiras

Dado que a sua organização é uma filial portuguesa de uma organização estrangeira, pedimos que responda ao questionário com base na realidade na filial portuguesa.

Se considerar oportuno, por favor utilize os vários espaços de comentário para realçar possíveis diferenças entre a filial portuguesa e a organização-mãe no que diz respeito à Gestão de Conhecimento.

4. Expressão “Gestão de Conhecimento”

8. Este questionário é sobre Gestão de Conhecimento. Esta expressão é usada na organização onde trabalha? *

- Sim, está perfeitamente estabelecida no vocabulário da organização
- Sim mas apenas nalgumas partes, ou por algumas pessoas, na organização

- Não, e eu nem sequer sei do que se trata
- Não, aqui utilizamos expressões como...

(utilize esta caixa para registar essas expressões)

5. Conceito “Gestão de Conhecimento”

Para efeitos deste estudo, consideramos a gestão de conhecimento como a disciplina da gestão organizacional que intervém ao nível de processos, infraestrutura e pessoas para facilitar a aquisição, troca, armazenamento, acesso, validação e utilização de informação e conhecimento. Tudo isto com o objectivo de ajudar a organização a ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos.

9. E agora... *

- Continuo na mesma. Nem vale a pena tentar responder a isto.
- OK, vamos lá a ver se eu consigo responder ao questionário. Quanto mais não seja aprendo alguma coisa.
- Ah, é a isso que chamam Gestão de Conhecimento? Nós aqui chamamos-lhe coisas como...

(utilize esta caixa para registar as expressões que usam)

6. Sponsor e responsável de Gestão de Conhecimento

10. Existe um "sponsor" de Gestão de Conhecimento a nível da Direcção? *

- Sim, sou eu
- Sim
- Não
- Não sei

Se respondeu Sim, por favor indique o nome e/ou título do “sponsor” na organização

11. A organização tem alguém formalmente responsável pela gestão e operacionalização da Gestão de Conhecimento (diferente do "sponsor" referido na questão anterior)? *

- Sim, sou eu
- Sim
- Não
- Não sei

12. Deseja fazer algum comentário ou esclarecer algum aspecto relacionado com as perguntas anteriores?

7. Equipa de Gestão de Conhecimento

13. Qual o título / função organizacional dessa pessoa?

(A/o responsável pela operacionalização da Gestão de Conhecimento)

14. Em que área da organização trabalha essa pessoa?

(A/o responsável pela operacionalização da Gestão de Conhecimento)

- Direcção
- Financeira
- Gestão de Conhecimento
- Inovação
- Marketing
- Produção / operações
- Qualidade
- Recursos Humanos
- Tecnologia de Informação / Informática

Outra. Qual?

15. Qual a percentagem do tempo que essa pessoa dedica às suas responsabilidades / funções em Gestão de Conhecimento?

- Tempo inteiro
- 80% do seu tempo (equivalente a 4 dias por semana)
- 60% do seu tempo (3 dias por semana)
- 40% do seu tempo (2 dias por semana)
- 20% do seu tempo (1 dia por semana)
- Menos de 20% do seu tempo

16. Há mais pessoas a trabalhar formalmente em Gestão de Conhecimento?

Não

Sim. Quantas?

17. Excluindo o/a "sponsor" e o/a responsável, qual o número de horas que essas pessoas dedicam formalmente à GC (por semana)?

18. Deseja fazer algum comentário ou esclarecer algum aspecto relacionado com as perguntas anteriores?

8. Estratégia e Orçamento de Gestão de Conhecimento

19. A estratégia global da sua organização refere a Gestão de Conhecimento?

- Sim
- Não
- Não temos estratégia global documentada
- Não sei

20. A organização tem uma estratégia específica para a Gestão de Conhecimento?

- Não sei
- Não
- Sim, foi criada pela primeira vez em...

21. Existe na sua organização orçamento específico para a Gestão de Conhecimento?

- Sim
- Não
- Não sei
- Não quero responder

22. Comparativamente ao ano passado, o actual orçamento de Gestão de Conhecimento...

- Aumentou, porque o ano passado não havia
- Aumentou
- Diminuiu, o ano passado havia e este ano não há
- Diminuiu
- Manteve-se
- Não quero responder

9. Actividades e objectivos

23. De entre as ferramentas/actividades que se listam de seguida, por favor assinale todas as que se podem observar na organização.

Assinale o “âmbito” mais alargado de utilização da ferramenta/actividade. Ferramentas externas podem ser utilizadas internamente (isto é, estamos interessados que responda sim se a organização tiver uma ferramenta própria para social bookmarking, ou se utilizar uma ferramenta pública com acesso restrito aos seus colaboradores).

	Em equipa(s)	Em departamento(s)	Em toda a organização	Não se faz/usa	Não sei
Comunidades de prática / Redes de aprendizagem					
Bases de dados de boas práticas					
Reuniões para partilha de conhecimento					
Reuniões de reflexão sobre actividades / projectos concluídos					
Gestão de inovação					
Intranet ou Portal Corporativo					
Wiki interno					
Blogue(s) interno(s)					
Micro-blogging (tipo Twitter) interno					
Social bookmarking (tipo Delicious) interno					
Chats e mensagens instantâneas					
Rede de partilha e aprendizagem com organizações externas					

24. São usadas outras ferramentas/actividades que queira referir?

25. Como classifica a qualidade destes processos na organização?

Pense não em termos de "quantidade" mas da qualidade dos processos. Por exemplo, no processo de formação pense na forma como se identificam necessidades, a forma como a formação é adequada; no processo de acesso ao conhecimento, pense se é fácil aceder ao conhecimento existente quando e como precisa; etc..

	Não fazemos	Muito má	Má	Razoável	Bom	Muito bom	Não sei
Formação							
Inovação							
Partilha de conhecimento							
Captura de conhecimento e informação							
Pesquisa e investigação							
Inteligência competitiva							
Acesso ao conhecimento e informação							
Validação do conhecimento e informação							
Utilização do conhecimento e informação existentes							

26. Quer fazer algum comentário? Deixar algum exemplo?

10. Benefícios e dificuldades

27. Quais os principais benefícios que a organização procura com a Gestão de Conhecimento? (assinale no máximo 5 opções)

- Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente
- Diferenciação em relação às outras empresas
- Melhor time-to-market (maior agilidade na tomada de decisão)
- Optimização dos processos
- Redução de custos
- Aumento de receitas
- Aumento de resultados efectivos da inovação
- Aumento da satisfação dos clientes
- Aumento da satisfação dos colaboradores
- Aumento da satisfação dos restantes stakeholders
- Conformidade com normas de qualidade / processos de certificação

Utilize o espaço abaixo para identificar outros benefícios que a organização procure com a GC.

28. Quais as maiores dificuldades que a sua organização tem enfrentado na concretização da estratégia de Gestão de Conhecimento ou na realização das actividades de Gestão de Conhecimento?

- Recursos financeiros reduzidos
- Falta de pessoas para liderar a actividade a nível estratégico
- Falta de apoio da direcção de topo
- Resistência dos colaboradores
- Desajuste entre os sistemas informáticos existentes e a realidade da organização
- Pouca experiência e conhecimento na área da Gestão de Conhecimento
- Falta de tempo da pessoa responsável e da equipa de Gestão de Conhecimento
- Falta de tempo dos colaboradores

Utilize o espaço abaixo para identificar outras dificuldades que a organização enfrente com a GC.

11. Sobre si

29. Qual a sua função na organização?

30. Qual o seu nome?

31. Qual o seu email de contacto?

32. Dá-nos autorização para que o/a contactemos por email para aprofundar algumas das suas respostas?

- Sim
- Não

Anexo B – Autoria

O presente estudo foi uma realização da Knowman.

Criada em 2001, a Knowman presta serviços de consultadoria nas áreas de gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional, mudança cultural e redes sociais.

Conta com um leque variado de clientes nos setores público e privado, em Portugal e no Brasil.

A Knowman é ainda responsável pela organização de eventos como são:

- Social Now: Tools for Workforce Collaboration – <http://socialnow.org>
- Cidadania 2.0: Novas Plataformas de Diálogo em Sociedade – <http://cidadania20.com>
- Organização 2.0 – <http://organizacao20.com>

Mais informação sobre a empresa bem como uma lista de clientes pode ser encontrada em <http://www.knowman.pt>



Ana Neves, sócia-gerente da Knowman, é licenciada em Engenharia Informática pela Universidade de Coimbra.

Foi *Knowledge Consultant* na Headshift (Inglaterra), *Knowledge Manager* na NHS Modernisation Agency e no NHS Institute for Innovation and Improvement, ambas agências do Ministério da Saúde britânico e *Cultural Change Manager* numa das maiores instituições financeiras britânicas.

É responsável pelo KMOL (<http://kmol.online.pt>), *site* dedicado à gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional.

É coordenadora do grupo Web 2.0 da APDSI, foi presidente do júri do Prémio Intranet Portal (Brasil) em 2008, 2010 e 2011.

<http://www.linkedin.com/in/ananeves>

<http://www.twitter.com/ananeves>

Índice

Sumário Executivo.....	2
Introdução.....	3
Metodologia.....	4
Amostra.....	6
Caraterização da Amostra.....	6
Resultados.....	10
Abordagem das organizações à gestão de conhecimento.....	31
Conclusão.....	33
Anexo A – Questionário.....	34
Anexo B – Autoria.....	41
Índice.....	42
Índice de conclusões.....	43

Índice de conclusões

1. 4 em cada 5 organizações (79,58%) utiliza a expressão “gestão de conhecimento”. (p 10)
2. É de notar a predominância da expressão “gestão de informação” como alternativa a “gestão de conhecimento”. (p 11)
3. 1 em cada 3 organizações tem sponsor de gestão de conhecimento na Direção. São menos as organizações que têm responsável pela gestão de conhecimento. (p 13)
4. Quase 1 em cada 5 organizações (17,72%) tem sponsor de gestão de conhecimento na Direção e responsável pela gestão de conhecimento. (p 13)
5. Mais de 1 em cada 10 organizações (12,73%) tem uma área de gestão de conhecimento. (p 14)
6. O responsável pela gestão de conhecimento das organizações encontra-se maioritariamente (43,64%) na Direção. (p 14)
7. Relativamente a 2010, parece haver menos equipas de gestão de conhecimento mas as que há parecem ser maiores e ter mais disponibilidade. (p 17)
8. 1 em cada 3 organizações tem uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento. 1 em cada 4 organizações tem estratégia de gestão de conhecimento. (p 19)
9. 2 em cada 3 organizações que referem gestão de conhecimento na estratégia global têm estratégia de gestão de conhecimento. (p 19)
10. 7 em cada 10 organizações (66,93%) não têm orçamento para gestão de conhecimento. (p 20)
11. 3 em cada 5 organizações manteve em 2011 o orçamento disponível para gestão de conhecimento. (p 21)
12. 9 das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento (27,27%) também têm sponsor de GC na Direção, responsável por GC, uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento e uma estratégia específica para esta disciplina. (p 22)
13. 5 das organizações que têm orçamento de gestão de conhecimento (15,15%) não tem sponsor de GC na Direção nem responsável por gestão de conhecimento. (p 22)
14. A intranet ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada. (p 24)
15. Reuniões de reflexão sobre atividades ou projetos concluídos e de partilha de conhecimento são as atividades mais comuns. (p 24)
16. A inteligência competitiva é o processo negligenciado por mais organizações (13,71%). (p 26)

17. A utilização de conhecimento e informação é o processo mais forte nas organizações. A inteligência competitiva é o de menor qualidade. (p 27)
18. O principal benefício que as organizações procuram com a gestão de conhecimento é o maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente. (p 28)
19. 1 em cada 2 organizações indica a falta de tempo dos colaboradores como um dos maiores obstáculos à gestão de conhecimento. A falta de apoio da Direção é o obstáculo menos apontado. (p 30)
20. 1 em cada 10 organizações opta por uma abordagem estratégica (11,20%) à gestão de conhecimento. (p 31)