



Dissertação

**A Gestão do Conhecimento aplicada nas empresas  
do setor dos Moldes**

Mestrado em Controlo de Gestão

Frederico Francisco Vicente Costa

Leiria, novembro de 2020



# **A Gestão do Conhecimento aplicada nas empresas do setor dos Moldes**

Mestrado em Controlo de Gestão

Frederico Francisco Vicente Costa

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira.

Leiria, novembro de 2020

O conhecimento em si não é poder,  
quando o conhecimento é partilhado  
ele torna-se o poder  
(Yip, et al., 2012).

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

O término da presente dissertação, representa a conclusão do objetivo auto proposto aquando da finalização da Licenciatura. Os anos passaram e o momento chegou, com a experiência já adquirida surge a necessidade de aumentar o conhecimento na área do Controlo de Gestão com o Mestrado e da Gestão do Conhecimento com o documento apresentado.

Agradeço primeiramente ao meu orientador o caríssimo Professor Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, pela sua disponibilidade, apoio e incentivo que transmitiu ao longo desta jornada de estudos e investigação.

A todos os que me apoiaram, compreenderam e sempre acreditaram que seria possível a conclusão desta etapa, fica um forte agradecimento.

Não poderia deixar de agradecer também a todos aqueles que achavam que tal não seria possível, sendo que, todo e qualquer desafio é sempre bem-vindo sabendo que “o que não me mata, torna-me mais forte” (Friedrich Nietzsche) e “o saber não ocupa lugar” (Provérbio Português).

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

A Gestão do Conhecimento torna-se cada vez mais um fator diferenciador, não basta possuir conhecimento para garantir uma vantagem competitiva. Existe a necessidade de o compreender e utilizar da melhor forma na aquisição, uso/ aplicação, armazenagem, partilha e na avaliação da sua implementação.

O propósito deste estudo prende-se com a clarificação do impacto da gestão do conhecimento nas empresas do setor dos moldes. Para tal foi elaborado um questionário com metodologia mista e analisado cada caso de estudo em particular e na generalidade. As respostas obtidas proveem de 7 grupos empresariais de moldes inquiridos, que perfazem um total de 43 empresas em estudo.

A presente dissertação encontra-se dividida em duas partes: a parte teórica, de revisão de literatura e caracterização do setor dos moldes, e a parte prática, onde é descrita a metodologia, a análise dos dados e a discussão de resultados.

Os resultados obtidos vão de encontro com o objetivo do estudo, revelando existir impacto positivo da Gestão do Conhecimento quando aplicada nas empresas do setor dos Moldes, revelando também que não basta a empresa ser provida de departamento de planeamento/ gestão do conhecimento para que esta gestão seja eficiente.

**Palavras-chave:** Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Dimensões do Conhecimento, Setor dos Moldes.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

Knowledge Management is increasingly becoming a differentiating factor, it is not enough to have knowledge to guarantee a competitive advantage. There is a need to understand and use it in the best way in the acquisition, use/application, storage, sharing and in the evaluation of its implementation.

The purpose of this study is to clarify the impact of knowledge management on companies in the mold sector. For this purpose, a questionnaire with mixed methodology was elaborated and each case study was analyzed in particular and in general. The answers obtained come from 7 business groups of surveyed molds, which make up a total of 43 companies under study.

This dissertation is divided into two parts: the theoretical part, literature review and characterization of the molds sector, and the practical part, where the methodology, data analysis and results discussion.

The results obtained are in line with the objective of the study, revealing that there is a positive impact of Knowledge Management when applied to companies in the Molds sector, also revealing that it is not enough for the company to be provided with a planning / knowledge management department for this management be efficient.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Dimensions, Molds Sector.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice Geral

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xix</b>
<b>Lista de Gráficos .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xxv</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Conhecimento .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Definição.....	3
2.1.2. Tipos de Conhecimento .....	4
2.1.3. O Ciclo do Conhecimento.....	6
<b>2.2. Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Evolução da Gestão do Conhecimento .....	8
2.2.2. Definição.....	9
2.2.3. Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	12
2.2.3.1. Aquisição do Conhecimento .....	13
2.2.3.2. Uso/ Aplicação do Conhecimento .....	15
2.2.3.3. Armazenagem do Conhecimento .....	16
2.2.3.4. Partilha do Conhecimento.....	17
2.2.3.5. Avaliação da Implementação da Gestão do Conhecimento.....	18
2.2.4. Métodos de Gestão de Conhecimento .....	22
<b>2.3. Prática de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>23</b>
2.3.1. Ferramentas .....	23
<b>2.4. Impactos da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>24</b>
<b>Caracterização do Setor de Estudo - A Indústria dos Moldes .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Escalas de Medida .....</b>	<b>35</b>

3.1.1.	Dimensões da Gestão do Conhecimento .....	36
3.1.2.	Variáveis de Caracterização e Controlo .....	37
3.1.3.	Processo de Recolha de Dados .....	37
<b>4.</b>	<b>Caracterização dos Grupos Empresariais em Estudo e Análise das Respostas ao Inquérito .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.</b>	<b>A SOCEM .....</b>	<b>38</b>
4.1.1.	História .....	38
4.1.2.	Dados Financeiros .....	41
4.1.3.	Análise das Respostas .....	43
<b>4.2.</b>	<b>A Moldoeste.....</b>	<b>47</b>
4.2.1.	História .....	47
4.2.2.	Dados Financeiros .....	48
4.2.3.	Análise das Respostas .....	50
<b>4.3.</b>	<b>A Simoldes.....</b>	<b>54</b>
4.3.1.	História .....	54
4.3.2.	Dados Financeiros .....	55
4.3.3.	Análise das Respostas .....	57
<b>4.4.</b>	<b>A MD .....</b>	<b>61</b>
4.4.1.	História .....	61
4.4.2.	Dados Financeiros .....	62
4.4.3.	Análise das Respostas .....	64
<b>4.5.</b>	<b>A TJ .....</b>	<b>68</b>
4.5.1.	História .....	68
4.5.2.	Dados Financeiros .....	70
4.5.3.	Análise das Respostas .....	72
<b>4.6.</b>	<b>A VANGEST .....</b>	<b>76</b>
4.6.1.	História .....	76
4.6.2.	Dados Financeiros .....	78
4.6.3.	Análise das Respostas .....	80
<b>4.7.</b>	<b>A Erofio .....</b>	<b>85</b>
4.7.1.	História .....	85
4.7.2.	Dados Financeiros .....	87
4.7.3.	Análise das Respostas .....	88
<b>4.8.</b>	<b>Análise Geral dos Inquéritos .....</b>	<b>93</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.</b>	<b>Principais Conclusões .....</b>	<b>99</b>

<b>5.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras .....</b>	<b>102</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>115</b>

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de Figuras

Figura 1 - Espiral do Conhecimento. Fonte: Adaptado de Nonaka, I & Takeuchi, 2000. p.96. ....	6
Figura 2 –Modelo de Balanced ScoreCard - aglomerado de vários autores. Fonte: Elaboração do autor. ....	20
Figura 3 - Papel do gestor do conhecimento. Fonte: Adaptado de Rodrigues, 2004. ....	23
Figura 4 - Logotipo SOCEM. Fonte: Socem.....	38
Figura 5 - Organograma Operacional. Fonte: Socem. ....	40
Figura 6 – Logotipo Moldoeste. Fonte: Moldoeste.....	47
Figura 7 - Logotipo Simoldes. Fonte: Simoldes.....	54
Figura 8 - Logotipo MD. Fonte: MD.....	61
Figura 9 - Logotipo TJ. Fonte: TJ.....	68
Figura 10 - Logotipo Vangest. Fonte: Vangest .....	76
Figura 11 – Empresas associadas ao grupo Vangest Fonte: Vangest.....	78
Figura 12 - Logotipo Erofio. Fonte: Erofio.....	85

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Exemplo de como o Balanced ScoreCard pode ser aplicado Fonte: ILOS – Curso Gestão Estratégica de Transportes. ....	21
Tabela 3 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	43
Tabela 4 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	43
Tabela 5 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	44
Tabela 6 - Dimensão da partilha do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	44
Tabela 7 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	45
Tabela 8 - Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	45
Tabela 9 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	46
Tabela 10 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	50
Tabela 11 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	51
Tabela 12 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	51
Tabela 13 - Dimensão da partilha do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	52
Tabela 14 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	52
Tabela 15- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	53
Tabela 16 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	53
Tabela 17 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	57
Tabela 18 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	58
Tabela 19 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	58

Tabela 20 - Dimensão da partilha do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	59
Tabela 21 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	59
Tabela 22- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	60
Tabela 23 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	60
Tabela 24 – Dimensão da aquisição do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	64
Tabela 25 - Dimensão da aplicação do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	65
Tabela 26 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	65
Tabela 27 - Dimensão da partilha do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	66
Tabela 28 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	66
Tabela 29- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	67
Tabela 30 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	67
Tabela 31 – Dimensão da aquisição do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	72
Tabela 32 - Dimensão da aplicação do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	72
Tabela 33 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	73
Tabela 34 - Dimensão da partilha do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	73
Tabela 35 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	74
Tabela 36- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	74
Tabela 37 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	75
Tabela 38 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	80
Tabela 39 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	81

Tabela 40 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	81
Tabela 41 - Dimensão da partilha do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	82
Tabela 42 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	82
Tabela 43- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	83
Tabela 44 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	83
Tabela 45 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	89
Tabela 46 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	89
Tabela 47 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	90
Tabela 48 - Dimensão da partilha do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário. ....	90
Tabela 49 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	91
Tabela 50- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	91
Tabela 51 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.....	92
Tabela 52 – Dimensão da aquisição do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários. ....	93
Tabela 53 - Dimensão da aplicação do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários. ....	94
Tabela 54 - Dimensão de armazenamento do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários. ....	94
Tabela 55 - Dimensão da partilha do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários. ....	95
Tabela 56 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.....	96
Tabela 57- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários. ....	97
Tabela 58 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.....	98

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Produção VS Exportação. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020 .....	30
Gráfico 2 - Exportação no setor dos Moldes. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020 .....	31
Gráfico 3 - Indústrias dos Clientes dos Moldes em Portugal. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020 .....	32
Gráfico 4 - VN vs RLE da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	41
Gráfico 5 - RLE da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	41
Gráfico 6 - Exportações da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	42
Gráfico 7 - VN vs RLE da Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	48
Gráfico 8 - RLE da Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	49
Gráfico 9 - Exportações Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	49
Gráfico 10 - VN vs RLE da Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	55
Gráfico 11- RLE da Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	56
Gráfico 12 - Exportações Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	56
Gráfico 13 - VN vs RLE da MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	62
Gráfico 14- RLE da MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	63
Gráfico 15 - Exportações MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	63
Gráfico 16 - VN vs RLE da TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	70
Gráfico 17- RLE da TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	71
Gráfico 18 - Exportações TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	71
Gráfico 19 - VN vs RLE da Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	78
Gráfico 20- RLE da Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	79
Gráfico 21 - Exportações Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	79
Gráfico 22 - VN vs RLE da Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	87
Gráfico 23 - - RLE da Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI .....	87
Gráfico 24 - Exportações Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.....	88

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de Siglas e Acrónimos

BSC	Balanced ScoreCard
CAE	Código de Atividade Económica
CEFAMOL	Associação Nacional da Indústria de Moldes
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GC	Gestão do Conhecimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
PORDATA	Base de Dados de Portugal Contemporâneo
RLE	Resultado Líquido do Exercício
VN	Volume de Negócios

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# 1. Introdução

O mundo dos negócios aceitou a noção de que o conhecimento e a produção de ideias representam o fator mais importante para o sucesso das corporações. Estando de acordo com as interpretações dos fatores chave para um crescimento económico a longo prazo tanto das empresas como da economia como um todo (Romer, 1993).

As organizações devem focar-se na utilização, aquisição e partilha de conhecimento. Esse conhecimento, no que à indústria de moldes diz respeito é obtido através da experiência, e em especial, do melhoramento na aprendizagem com erros cometidos anteriormente, sendo que só é possível que tais não sejam repetidos através da partilha de conhecimento.

As empresas devem identificar e desenvolver os seus recursos de conhecimento a fim de fortalecer ou reter as suas vantagens competitivas e aumentar a sua eficácia (Peteraf, 1993; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Ruzzier et al., 2006, 2007, Ruzzier and Antoncic, 2007). Isto significa que o conhecimento deve ser entendido como o recurso fundamental das receitas (Grant, 1991; Spender and Grant, 1996; Spender, 1994).

A aposta no capital humano é fundamental para se criar uma gestão de conhecimento estruturada e de fácil aplicação. A gestão de topo deve estar interligada com a gestão do conhecimento, prestando todo o apoio necessário. Sabendo que sem uma gestão de topo envolvida no processo, mesmo com o capital humano passível de criação de conhecimento, tal não será partilhado nem repetido na corporação.

O apoio da gestão é o fator mais importante num sistema de Gestão de Conhecimento.

Após estas afirmações, a presente dissertação pretende responder a várias questões ligadas ao conhecimento, pretendendo compreender as diversas dimensões do conhecimento relacionadas com a estrutura das empresas do setor de moldes e em especial “Qual o Impacto da Gestão do Conhecimento no Setor dos Moldes?”

A motivação para a escolha deste tema prende-se com a forte evolução da gestão do conhecimento no setor dos moldes, sendo cada dia mais exigente, tanto a nível de processos como de clientes, onde a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental para a tão pretendida eficiência.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo reflete a introdução e a importância do tema em estudo, onde estão definidos os principais objetivos deste estudo. O segundo capítulo é compreendido com a revisão de literatura sobre o conhecimento, onde se enquadram todos os dados a serem analisados no capítulo quatro. No terceiro capítulo, a metodologia, serão descritas as escalas de medida utilizadas e definido o modelo de investigação. De seguida, no quarto capítulo, irá ser abordada a análise empírica, onde serão analisados individualmente os diversos grupos do setor dos moldes selecionados, sendo os seus dados discutidos individualmente e em seguida de uma forma geral. Por fim, no último capítulo terão lugar as principais conclusões retiradas do estudo, as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

A revisão de literatura pretende elaborar um levantamento exaustivo e a respetiva síntese da produção científica da área em estudo. Esta divide-se em quatro principais secções, sendo que a primeira é referente ao conhecimento e a segunda à gestão do conhecimento. A terceira refere-se às práticas da gestão do conhecimento e a quarta aos impactos da gestão do conhecimento. Após estas secções, será abordado e caracterizado o setor da indústria dos moldes em Portugal.

### **2.1. Conhecimento**

#### **2.1.1. Definição**

Para melhor compreender o que é a Gestão do Conhecimento, é necessário clarificar o próprio conceito de Conhecimento, visto que, segundo Teixeira (2005), o conhecimento é “trazido” para primeiro plano das preocupações das empresas, como novo fator de produção, devido a mercados mais alargados, desconhecidos para grande parte das empresas (sobretudo PME), clientes mais informados e mais exigentes, concorrência mais agressiva e sem fronteiras e tecnologias em acelerado desenvolvimento.

Drucker (1993), afirma que o conhecimento não é mais um recurso entre outros, mas sim o principal recurso, pois acredita que as atividades centrais criadoras de riqueza não serão nem a distribuição do capital pelas áreas produtivas, nem o trabalho – os dois polos da teoria económica (quer clássica, quer marxista, keynesiana ou neoclássica) – mas sim a produtividade e a inovação, ambas aplicações do saber ao trabalho. Prevê-se, de facto, que os grupos sociais que vão liderar a nova sociedade sejam os “trabalhadores do conhecimento”, executivos que sabem como aplicar o conhecimento na produção, tal como os capitalistas sabiam como investir o seu dinheiro.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995, pg58) o conhecimento é “crença verdadeira e justificada, isto é, o conhecimento é opinião, ideia ou teoria que tenha sido verificada, de forma empírica e aceite”.

Já para Davenport e Prusak (1998, b:5) o conhecimento é “uma combinação de valores, informação contextualizada e experiências que proporcionam um marco para avaliar e incorporar novas experiências e informação. O conhecimento origina-se e aplica-se dentro da mente das pessoas. Nas organizações, o conhecimento não reside somente em documentos e bases de dados, mas também em processos e normas corporativas”.

Para Andreu et al. (2001), o conhecimento tem as seguintes características fundamentais:

- É pessoal, no sentido que reside e possui a sua origem nas pessoas;
- A sua utilização pode repetir-se sem que o conhecimento “se consuma” como acontece com os bens físicos;
- Serve de guia para a ação das pessoas, no sentido de decidir o que fazer em cada momento.

Pode verificar-se que atualmente, apesar de ser abstrato, o conceito de conhecimento encontra-se muito bem apreendido e difundido.

### **2.1.2. Tipos de Conhecimento**

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) pode classificar-se o conhecimento em dois tipos: o tácito e o explícito.

As abordagens conceptuais da gestão do conhecimento são baseadas nas seguintes premissas sobre conhecimento, ou seja, o conhecimento é substancializado, o conhecimento é útil quando é objetivo e certo, deve haver distinção entre conhecimento tácito e explícito, o conhecimento pode ser gerado através da gestão do conhecimento, a identificação do conhecimento é um processo de pesquisa, a construção do conhecimento é um processo de configuração, a gestão do conhecimento compreende a identificação, criação, codificação e transferência do conhecimento, a estratégia de gestão do conhecimento pode ser formulada e implementada, devendo estar alinhada com a estratégia de negócios (Bodhanya, 2008).

Stoica (2005), define conhecimento implícito como o conhecimento silencioso, que é o conhecimento que todos temos, com características subjetivas e incorporados na nossa intuição. Este tipo de conhecimento é muito difícil de partilhar, visto que é armazenado em

cada pessoa. O acesso ao conhecimento tácito é mais difícil, sendo que na verdade as pessoas desconhecem o conhecimento que possuem ou o seu valor para os outros.

Relativamente ao conhecimento tácito, Polanyi (1966, pg4), afirma que “sabemos mais do que podemos dizer”, enquanto que Nelson e Winter (1982, pg73), esclarecem que “o conhecimento subjacente ao desempenho superior é em grande medida conhecimento tácito, no sentido em que o executor não está totalmente consciente dos detalhes do desempenho e constata ser difícil ou impossível transmitir uma descrição completa de todos os detalhes”.

Para Silva e Neves (2003), por conhecimentos explícitos entende-se o conjunto de suportes e dispositivos de informação, a que todos têm acesso por parte de todos, enquanto os conhecimentos tácitos são todo o conhecimento individual das pessoas, como as suas experiências, vivências e memórias. Tem uma linguagem formal, como as especificações, os manuais, etc. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil e formal entre os indivíduos.

Já o conhecimento tácito implica processos onde se soma aos conhecimentos adquiridos formalmente a forma mundana, de sistema de crenças e valores e as experiências adquiridas.

O conhecimento tácito tem um importante papel ao estimular a diversidade de ideias e, simultaneamente a convergência, o que permite focar os passos necessários ao processo de inovação.

A partir desses dois tipos de conhecimento, Malecki (1997) apresenta sinteticamente os seus derivados:

- Know-what, “saber o quê”: é um tipo de conhecimento explícito e inteiramente codificável. Refere-se a conhecimento de factos, proposições certas e tecnologias.
- Know-why, “saber porque”: refere-se ao conhecimento científico de princípios e leis de natureza. É conhecimento explícito e inteiramente codificável.
- Know-how, “saber como”: é todo o conjunto de habilidades intelectuais, educacionais e físicas, capacidade analítica, experiência e expertise, de entre outros. Refere-se à capacidade de aplicar regras básicas de uma disciplina aos problemas complexos do mundo real. Trata-se de um tipo de conhecimento tácito, com divulgação e difusão limitadas.
- Know-who, “saber quem”: refere-se ao conhecimento acerca de quem sabe o quê e quem sabe fazer o quê. É um conhecimento tácito de difícil codificação.

Teixeira (2005) afirma que o conhecimento, para existir, implica que alguém faça a triagem, a combinação e a interpretação das informações.

Resumidamente, o conhecimento pode ser explícito ou tácito (implícito). O conhecimento explícito é formalizado e sistemático e, por isso, transferível sem grandes dificuldades. O modo operativo de um técnico, podendo ser materializado através de um texto, um desenho ou uma imagem e codificado, é um exemplo do conhecimento explícito. O conhecimento tácito (ou implícito) é mais pessoal, intuitivo, fruto da experiência pessoal. Como é difícil de formalizar, torna-se também mais difícil de partilhar, isto é, não está ainda totalmente estruturado pela linguagem ou imagem para poder ser transmitido. A perícia do artesão pode ser apontada como um exemplo tácito.

### 2.1.3. O Ciclo do Conhecimento

A criação e desenvolvimento do conhecimento numa organização envolvem diversas fases e abarcam os diversos tipos de conhecimento acima referidos.

Para explicar o ciclo de vida do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995) recorrem a uma espiral – “A espiral do conhecimento”.

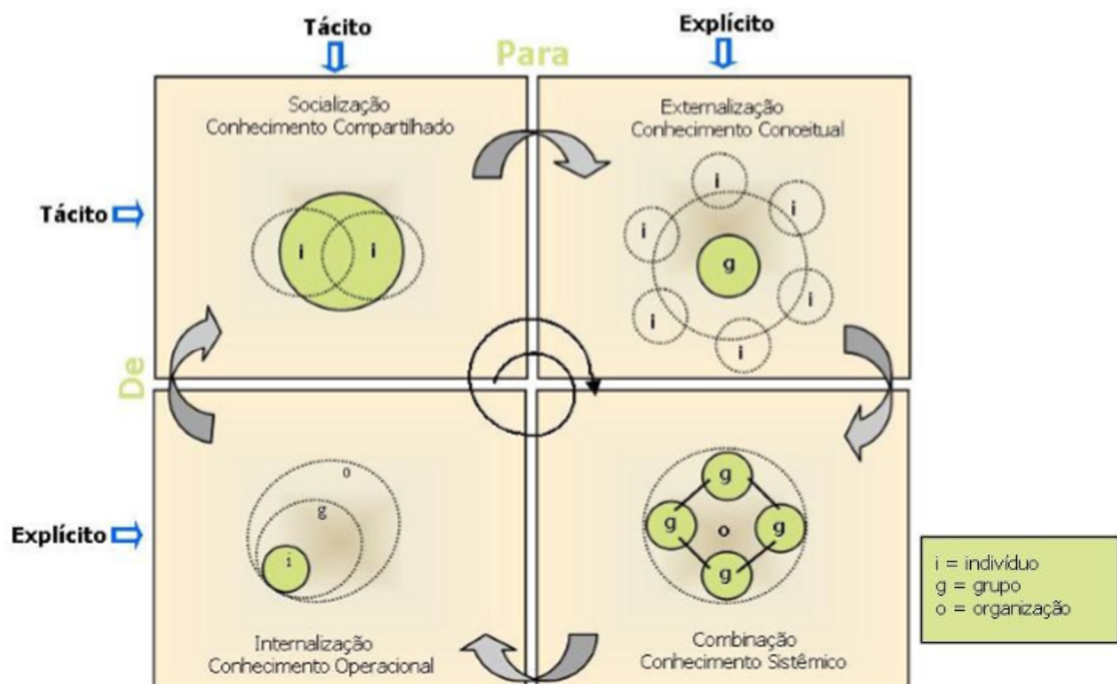


Figura 1 - Espiral do Conhecimento. Fonte: Adaptado de Nonaka, I & Takeuchi, 2000. p.96.

Esta espiral reflete as interligações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permitindo a realimentação contínua entre ambos através dos processos: de socialização, da externalização, da combinação e da internalização.

A **socialização** dá-se quando, através de uma interação forte, o conhecimento tácito de uma (ou algumas pessoas) se torna no conhecimento de outras pessoas. Isto acontece quando um gestor de nível intermédio, por exemplo, ensina um trabalhador sobre a melhor forma de executar as suas tarefas (coaching). Pode também acontecer quando os novos trabalhadores aprendem a partir de reuniões de grupo (brainstorming, por exemplo). A própria relação cliente-fornecedor pode fazer parte dos atos de socialização que permitem transferência de saberes tácitos.

Retém-se então que a socialização é o processo de interação e comunicação de experiências, faz-se da partilha de conhecimentos tácitos. É a passagem do conhecimento tácito para conhecimento tácito. A socialização cria o saber partilhado.

A **externalização** é o processo de transformação de saberes tácitos em conhecimento explícito, o que pode ser feito pelo recurso a analogias, metáforas, desenhos e imagens. Este processo faz com que o conhecimento tácito possa ser articulado num conjunto estruturado de conceitos, sendo então, conhecimentos transmissíveis, tais como os manuais de atividades e a constituição e utilização de bases de dados. A externalização é a chave da memorização e da transmissão do saber, cria o saber conceptual.

A **combinação** dá-se quando o novo conhecimento explícito é disseminado pelos restantes membros da organização (transformando-se assim em conhecimento sistémico). É a passagem de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou seja, a combinação (ou associação) consiste no processo de agregação de conceitos para elaborar um conjunto de conhecimentos. Através de uma linguagem comum e usando meios de transmissão variados (papel, suporte informático, exposição oral, etc.) os conhecimentos explícitos combinam-se dando forma a novos conhecimentos. A visão da empresa, por exemplo pode ser forjada a partir de valores e objetivos comuns. A associação cria saber sistemático.

A **internalização** é o processo traduzido na prática repetida de um saber ou de um saber-fazer que se vai enraizando nos comportamentos das pessoas e nas suas memórias, bem como na própria organização, tornando-se parte da sua cultura. É o que se designa por aprender fazendo (learning by doing), ou praticar para acreditar. A internacionalização cria saber

operacional e pode ser feita através da revisão da experiência de outras pessoas, recorrendo às reclamações de clientes ou a partir de histórias de sucesso quando são credíveis.

A partir da espiral, o conhecimento é partilhado, gerando assim novo conhecimento.

## **2.2. Gestão do Conhecimento**

### **2.2.1. Evolução da Gestão do Conhecimento**

O início da Gestão do Conhecimento pode ser apontado a 1986 com o “The Invisible Balance Sheet” (The Konrad Group, 1989). Nessa década também são inseridos modelos como “Administração por Objetivos” (Drucker, 1954), “Administração Corporativa” (Monks, 1995) e “Autogestão e Cogestão” (Hirata, 1990) que mais tarde iriam servir de base para a Gestão do Conhecimento.

Em 1991 na revista “*Fortune*”, Stewart introduz o conceito de capital intelectual e em 1999 o presidente da Chevron<sup>1</sup> (San Francisco - Kenneth T. Derr) afirma no Annual Knowledge Management World Summit em São Francisco que a gestão do conhecimento é essencial para as empresas conseguirem um bom desempenho. Já em 1950, a teoria da burocracia de Max Weber era desenvolvida baseando-se na racionalidade e na adequação dos meios aos objetivos, para que se tenha o máximo de eficiência.

Deixou de se trabalhar apenas com dados para se trabalhar com conhecimento (compreensão e capacidade de gerar informação), existindo a necessidade de converter esses dados em informação útil, gerindo e selecionando a mesma.

Com o aumento dos dados surge a Gestão do Conhecimento, sendo um conjunto de ferramentas, técnicas e estratégias que visam criar, reter, analisar, organizar, melhorar e partilhar o conhecimento necessário para o funcionamento da organização, implementando estratégias de alcance de objetivos (Teixeira, 2005 e Batista, 2012).

A Gestão do Conhecimento segundo Botelho, Monteiro e Valls (2007) cria repositórios de conhecimento subdivididos em três tipos: Conhecimento externo ou inteligência

---

<sup>1</sup> Consultado em <https://kmol.pt/casos/2002/02/01/chevron/> a 24 de Janeiro de 2020.

competitiva; Conhecimento interno estrutural que provêm de manuais, relatórios, fichas de produto, procedimentos e técnicas; e Conhecimento interno tácito ou informal.

De acordo com Prusak (1997), constatou-se através do passar dos tempos, que só existe conhecimento se previamente existirem dados que forneçam informação que se destine à obtenção de conhecimento.

Atualmente, assiste-se a uma preocupação crescente na aquisição de conhecimento e no desenvolvimento de competências que permitam a sua gestão, principalmente no sector empresarial a nível mundial, tornando-se num recurso de melhoria de performance. Neste contexto a gestão empresarial com base no conhecimento tem-se tornado uma metodologia cada vez mais privilegiada.

Penrose (1959), sugere que o conhecimento de um funcionário baseia-se nas suas habilidades, experiências e capacidade de absorver novos conhecimentos. Portanto, embora o conhecimento seja um recurso por si só, a maneira como o conhecimento é gerido e usado afetará a qualidade dos serviços que podem ser aproveitados de cada recurso pertencente à empresa. Assim, a gestão do conhecimento desempenha um papel importante no apoio da empresa.

### **2.2.2. Definição**

A Gestão do Conhecimento ao longo dos tempos tem sido abordada através de diversas interpretações, sabendo que Quintas, Lefrere e Jones (1997) referiam a Gestão do Conhecimento como um processo de gestão contínua de todos os tipos e formas de conhecimento, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas, explorando totalmente o conhecimento existente e criando novas oportunidades.

Duffy (2001) considera que a Gestão do Conhecimento constitui um processo formal que garante o uso eficiente em simultâneo do conhecimento pelos funcionários, da tecnologia e processo de trabalho e da transferência do conhecimento para as pessoas certas no momento certo.

Brooking (1998) refere simplesmente a Gestão do Conhecimento como uma atividade consistente com a estratégia de capital humano.

Para Macintosh (1999), a Gestão do Conhecimento é definida como processo de identificação e análise do conhecimento disponível, e conseqüentemente, como um processo de planeamento das diferentes atividades com o objetivo de atingir as metas estabelecidas e aumentar a capacidade da empresa.

Wiig (1997) define a Gestão do Conhecimento como suporte para atividades de gestão relacionadas com o conhecimento, como a criação, armazenamento, transformação/reformulação e uso.

Lank (1997) afirma que a grande importância da Gestão do Conhecimento é a sua habilidade para maximizar valor para os clientes.

Pirc (2000) estrutura a Gestão do Conhecimento em 5 fases:

1. Criação do Conhecimento - O resultado do novo conhecimento ou ampliar um existente;
2. Aquisição de Conhecimento – Permite a transformação do conhecimento tácito em explícito;
3. Gestão do Conhecimento – É a categorização, o armazenamento e a “manutenção”;
4. Acesso ao Conhecimento – Transmissão do conhecimento a todos os utilizadores;
5. Uso do Conhecimento – no processo de decisões.

Konrad (2002) determina que são atividades gerais relacionadas às competências de gestão, tais como documentação e codificação do conhecimento individual, partilha de diferentes canais para motivar a troca de informações entre as pessoas e medir a eficácia do conhecimento.

Vendrell (2001, p.47) define Gestão do Conhecimento como um “conjunto de regras e sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, apresentar e transmitir os dados, informações e conhecimentos de uma organização.”

Para Binkett (1995), a Gestão do Conhecimento consiste em trazer o conhecimento tácito à superfície, consolidando-o e formalizando-o, de modo a que se torne mais amplamente acessível promovendo a sua contínua recriação.

O American Productivity & Quality Center (O'Dell e Grayson,1997), define Gestão do Conhecimento como o processo de identificar, adquirir e alavancar o conhecimento para aumentar a capacidade da empresa para competir.

Nonaka e Takeuchi (1995) definem a Gestão do Conhecimento como um processo iterativo de criação do conhecimento, ou seja, a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas.

De acordo com Teixeira (2005), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de adquirir, distribuir e usar eficazmente o conhecimento, ou o processo de criação, aquisição e transferência do conhecimento e modificação do comportamento organizacional para refletir novos conhecimentos e ideias.

A necessidade de estimular a criação de um clima organizacional propício à conversão do conhecimento individual em coletivo, constata-se como denominador comum nessas definições. Assim, a Gestão do Conhecimento pode definir-se como um processo de criação de valor através dos ativos intelectuais.

O compromisso de implementar a Gestão do Conhecimento parte da gestão do topo, através do estímulo e incentivo pela partilha do conhecimento entre departamentos, envolvendo todas as partes no seu desenvolvimento na empresa, evitando assim potenciais problemas.

Assim, as capacidades dinâmicas da Gestão de Conhecimento são necessárias para reconfigurar as práticas e promover novo conhecimento, essencial para a transformação organizacional (Henderson e Cockburn, 1994; Zahra e George, 2002).

A empresa precisa saber criar e difundir conhecimento de modo a permitir a sua gestão.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.270) enfatizaram a criação do conhecimento organizacional, definindo que o ponto fundamental da organização corresponde à “procura por processos contínuos de inovação”, pois permite a criação de novo conhecimento. De acordo com os autores, a criação de conhecimento envolve três aspetos essenciais:

- 1) As crenças e os compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- 2) A ação, ou seja, a utilização do conhecimento com um determinado fim;
- 3) O significado, sendo que este é específico ao contexto relacional.

Gattoni (2004) entende que a Gestão do Conhecimento é um processo de negócios para a gestão de ativos intelectuais da organização. Como fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento, considera-se que esta deve:

- Estar conectada à direção estratégica da organização;
- Oferecer um ambiente tecnológico adequado para automatizar os processos e para suportar a colaboração e a disciplina da gestão do conhecimento;
- Requerer uma cultura e uma disciplina organizacional que promova e suporte a partilha do conhecimento, a colaboração entre indivíduos e seus gestores nas suas diversas unidades de negócios, e que seja orientada em função da inovação.

A Gestão do Conhecimento é então considerada uma disciplina que se propõe a oferecer instrumentos que auxiliem as empresas a transformar o conhecimento numa fonte de vantagem competitiva (Carvalho, 2003).

### **2.2.3. Dimensões da Gestão do Conhecimento**

Atualmente, é reconhecida a necessidade de entender e medir as atividades de gestão do conhecimento. O desafio para as empresas é encontrarem uma posição intermédia sobre cada secção entre o executável e o excessivamente burocrático, quando se lida diariamente com prazos tão curtos como os do ramo dos moldes.

Quando lidamos com as características do conhecimento e a sua importância, as organizações podem ser definidas como instituições que ligam conhecimento (Grant, 1996). Grant afirma que a criação do conhecimento nas empresas é menos importante do que o uso e utilização eficiente e eficaz do conhecimento.

A gestão eficiente do conhecimento ganhou importância devido à própria necessidade das empresas que desejam atuar com sucesso num mercado global e hipercompetitivo para maximizar o uso eficiente de todos os seus recursos (Suresh, 2007). O objetivo da gestão do conhecimento não é o conhecimento em si, mas a gestão de recursos humanos que possuem esse conhecimento.

Pundziene et al. (2006) enfatizaram que a gestão de recursos humanos era um dos desafios significativos em todas as etapas do ciclo de vida da empresa. Um dos elementos relevantes

da gestão do conhecimento é, sem dúvida, a criação de um ambiente numa empresa na qual os indivíduos confiam uns nos outros e na gerência e estão dispostos a partilhar o seu conhecimento com outras pessoas, a fim de contribuir para o sucesso da empresa (Kermally, 2007).

Através da leitura dos vários estudos, conclui-se que não existe definição concreta das dimensões da Gestão do Conhecimento, cada empresa adapta as que melhor se enquadram, mas de acordo com a revisão da literatura a Gestão do Conhecimento foca-se essencialmente nas seguintes dimensões: Aquisição do Conhecimento, Aplicação do Conhecimento e Partilha do Conhecimento (Lin e Lee, 2005), considerando-se estas as principais dimensões e comuns aos diversos estudos, sendo que, neste estudo iremos ter em conta também a dimensão da Armazenagem e da Avaliação da Implementação.

### **2.2.3.1. Aquisição do Conhecimento**

Uma organização depende de recursos para exercer a sua atividade, mas esses recursos, nem sempre se encontram disponíveis na sua totalidade para se poder atuar, sendo que para obter o desempenho desejado, é necessário recorrer a fontes internas e externas da empresa.

A Aquisição de Conhecimento não significa que ele tenha de ser criado na própria organização, mas apenas que ele é novo nessa organização. A forma mais direta e, muitas vezes, mais eficaz de aquisição de conhecimento é comprá-lo, isto é, adquirir uma organização ou admitir uma pessoa que o possua (Teixeira, 2005). O conhecimento externo pode ainda ser alugado. Alugar o conhecimento significa, claro, alugar a fonte do conhecimento. Um exemplo óbvio é a contratação de um consultor para um projeto. Neste domínio, deve referir-se que as empresas, quando contratam consultores externos, nem sempre tiram o máximo proveito em termos de aquisição de conhecimentos por eles detidos (Teixeira, 2005).

Marquardt (1996) distingue entre conhecimento adquirido externamente e conhecimento criado internamente (dentro de uma organização). Marquardt (1996) acrescenta ainda que a imitação de práticas operacionais bem-sucedidas de outras empresas enquadra-se nos métodos mais importantes de aquisição de conhecimento do meio ambiente. Uma organização pode adquirir conhecimento do meio ambiente de várias maneiras, a partir da

literatura, participando de várias reuniões de especialistas, angariando dados sobre tendências económicas, sociais e tecnológicas, cooperando com diferentes entidades económicas e não económicas e similares. Especialmente, o conhecimento adquirido dos parceiros de negócios pode ser de tremendo valor, pois visa aumentar os benefícios relacionais e, com isso, contribuir positivamente para a lealdade entre os parceiros de negócios (Cater e Cater, 2009). As economias externas podem ajudar as pequenas empresas a tornarem-se eficientes e competitivas (Phambuka-Nsimbi, 2008), sabendo que o conceito de redes empresariais pode desempenhar um papel importante na aquisição de conhecimento.

Wernerfelt (1984), foi um dos primeiros autores a apontar que as aquisições providenciam uma oportunidade de negociar recursos que não seriam comercializáveis e com a hipótese de comprar ou vender “pacotes” de recursos. Sendo que através das aquisições, as empresas podem adquirir capacidades tecnológicas ou conexões de mercado.

Segundo Huber (1991), a Aquisição de Conhecimento envolve procura, reconhecimento e assimilação de conhecimentos potencialmente valiosos, muitas vezes exteriores à organização.

A inclusão é uma forma de aquisição, sendo que se pode incluir/ adicionar um indivíduo à organização que possui conhecimento desejado para a mesma (Huber, 1991).

Lin e Lee (2005), consideram que a Aquisição do Conhecimento, inserida no âmbito organizacional, pode ser um método estimulador para obter vantagens competitivas, através de sistemas que aproveitam o conhecimento atual para adquirir conhecimentos futuros.

A Aquisição do Conhecimento é um procedimento que permite obter mais informações de modo a aumentar o conhecimento que já existe, podendo este ser tácito, explícito ou uma junção dos dois (Anh et al., 2006).

A Aquisição do Conhecimento numa empresa tem como finalidade a perceção da forma como as funções são desempenhadas, para que o trabalho se desenvolva naturalmente de um modo automatizado (Scott, et al., 1991). Pode considerar-se que a Aquisição do Conhecimento aparece quando um conhecimento dito explícito se transforma em tácito.

Gaine (1989), considera que o conhecimento pode ser adquirido numa organização através do relato de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que divulgam experiências e situações através das quais um indivíduo desenvolve as suas ideias e aumenta a sua sabedoria.

Toda a corporação deve estar envolvida ativamente no processo de criação de conhecimento de uma organização. A pesquisa sobre as empresas Japonesas realizada por Nonaka e Takeuchi (1995), prova que uma empresa pode ser bem-sucedida por meio de uma aprendizagem organizada, levando à criação do conhecimento, modelo exemplificado anteriormente.

Quanto maior for a diversidade de conhecimentos existentes entre os colaboradores, mais favorecida fica a empresa (Grant, 1996 citado por Song, et al. 2005). O valor da empresa aumenta com a ampliação do conhecimento.

### **2.2.3.2. Uso/ Aplicação do Conhecimento**

Cada vez que pensamos ou fazemos algo, utilizamos o conhecimento. Quando pretendemos fazer algo novo necessitamos de ideias acerca do que iremos fazer e como. Essas ideias irão “construir” um novo conhecimento que poderá ser utilizado em diversos processos.

A Aplicação do Conhecimento pode ser entendida como uma metodologia que permite obter conhecimento de uma forma mais simples, recorrendo a sistemas que possibilitam a assimilação e a utilização do conhecimento na prática (Lin e Lee, 2005).

O Uso do Conhecimento fornece resultados concretos e mensuráveis numa adaptação mais eficiente às mudanças, numa procura conjunta de soluções e na rápida conclusão de determinadas tarefas. Isto permite a inovação, ou seja, o Uso do Conhecimento para novos produtos ou serviços (Probst et al., 1999).

Tem de se ter em conta, que o desempenho da organização é fortemente influenciado pela extensão em que o conhecimento adequado está disponível e é utilizado por quem dele necessita (Bardaracco, 1991). O uso eficiente do conhecimento requer diferentes fontes de conhecimento e contatos frequentes entre os funcionários.

Na Aplicação do Conhecimento podem destacar-se duas etapas importantes, nomeadamente a absorção e a repetição do conhecimento. Estas duas fases permitem salvaguardar as

práticas já existentes da organização, quando surgem novos conhecimentos (Berta et al., 2010).

A Aplicação do Conhecimento pode ser considerada como um fator de diferenciação que permite avaliar o desempenho na organização (Berta et al., 2010).

Apenas a obtenção de novos conhecimentos não é suficiente, se estes não forem aplicados em contexto laboral, não será acrescentado valor à empresa. A Aplicação dos Conhecimentos permite criar vantagens competitivas, pondo em prática todo o conhecimento que foi adquirido por todos os envolvidos na organização, levando à eficiência empresarial.

Somente é criado valor para a empresa aquando da utilização do conhecimento.

### **2.2.3.3. Armazenagem do Conhecimento**

O conhecimento é, nos tempos modernos, geralmente recolhido e processado em formato eletrónico, permitindo a tecnologia de informação e os softwares modernos um armazenamento quase ilimitado do conhecimento, mas grande parte dele ainda se encontra armazenado na forma de livros, manuais, documentos e planos, sendo este conhecimento explícito. Grande parte do conhecimento também permanece nos funcionários, sendo o conhecimento tácito.

A criação do conhecimento é algo dispendioso, sendo por isso fundamental que as organizações protejam o seu valioso ativo, armazenando o conhecimento e disseminando por toda a organização de forma eficiente e profissional, alavancando-o e obtendo com isso competitividade sustentável.

O processo de Armazenamento do Conhecimento permite a criação de uma base de dados de qualidade para a organização, sendo que esta deve conter todo o conhecimento utilizável da organização e este deve de ser aberto para quem dele necessita.

O aspeto mais importante, no entanto, é a forma como o conhecimento é armazenado: deve permitir uma busca rápida e eficiente e, em particular, a atualização do conhecimento (Marquardt, 1996).

#### **2.2.3.4. Partilha do Conhecimento**

Nos últimos anos, a Partilha do Conhecimento tem sido um dos fatores diferenciadores nas organizações criando vantagem competitiva, permitindo às empresas serem melhores e concederem respostas mais rápidas do que os seus adversários (Serrano e Fialho, 2003), promovendo a inovação (Dakhli e De Clercq, 2004).

A condição necessária para existir Partilha do Conhecimento é a de haver pelo menos duas partes interessadas em interagir, nomeadamente uma parte que esteja predisposta a transmitir experiências e outra que esteja determinada a adquiri-las. Quem partilha o conhecimento deve exteriorizá-lo e quem adquire deve internalizá-lo, isto é o conhecimento explícito deve ser transformado no conhecimento tácito (Hendricks, 1999).

A transferência de conhecimento tácito é muitas vezes impossível na ausência dos funcionários individuais que o possuem e das rotinas e sistemas organizacionais (Tece, 1998). Se os funcionários vinculados ao conhecimento chave deixarem a empresa, o conhecimento poderá ser alterado ou até danificado antes de ser transferido (Nelson e Winter, 1982).

A comunicação entre colaboradores geralmente contribui para a partilha do conhecimento, mas é necessário que exista uma cultura na organização que incentive a comunicação e partilha, desempenhando um papel significativo no aumento da exposição a ideias diferentes e fornecendo-se de diversas fontes de informação, surgindo novas ideias e metodologias que podem ser divulgadas através de documentos escritos, permitindo assim a propagação de informações, de forma fácil e rápida. Assim, é possível desenvolver e difundir os saberes entre todos os colegas de trabalho (Cabrera e Cabrera, 2002).

Na Partilha do Conhecimento é necessário considerarem-se os dois tipos de conhecimento, o individual e o organizacional. O conhecimento individual é designado como sendo uma série de ideias, de experiências, de valores pertencentes a cada pessoa que podem ser traduzidas em novas informações (Serrano e Fialho, 2003). Pode dizer-se que o conhecimento individual reside no indivíduo e que deve ser explicitado a todos os membros da organização, sendo esse o grande desafio da Gestão do Conhecimento (Lee, 2000).

Por sua vez, o conhecimento organizacional traduz-se na partilha de experiências entre pessoas pertencentes a uma mesma organização (Serrano e Fialho, 2003). Este conhecimento

reflete-se nos hábitos, nas regras, nos procedimentos, nas práticas e na cultura da organização (Almeida, 2007).

A Partilha do Conhecimento é um dos aspetos fundamentais no desempenho da empresa que dita o seu sucesso (Azmi e Zairi, 2005). O conhecimento ao ser difundido permite aumentar a aprendizagem, através da experimentação e da prática, favorecendo desta forma uma melhoria da performance organizacional (Shih et al., 2012).

A partilha é uma divulgação menos focada do que a transferência, por exemplo através de um repositório, para pessoas que muitas vezes são desconhecidos do contribuinte (King, 2006). A transferência envolve a comunicação focada e objetiva do conhecimento de um emissor para um recetor conhecido (King, 2006). A transferência e partilha do conhecimento, podem ser conceptualizados como dois extremos de um continuum. Muitos dos pontos do continuum podem envolver uma combinação dos dois processos e ambos os processos podem envolver indivíduos, grupos ou organizações, remetentes ou recetores, ou ambos. Uma vez que o conhecimento é transferido, ou partilhado com outros, pode ser utilizado através da elaboração (o desenvolvimento de interpretações diferentes), a infusão (identificação dos problemas subjacentes) e profundidade (o desenvolvimento de múltiplas interpretações por diferentes indivíduos ou grupos) (King e Ko, 2001), a fim de ser útil para facilitar a inovação, a aprendizagem coletiva, a aprendizagem individual ou a colaboração na resolução de problemas (King, 2005).

### **2.2.3.5. Avaliação da Implementação da Gestão do Conhecimento**

O processo de Avaliação da Implementação da Gestão do Conhecimento, vem em certa forma, completar todo o processo circular da gestão do conhecimento, tendo em conta que são medidas as conquistas e é determinada a eficácia da implementação, fornecendo informações sobre retornos de investimento e conhecimento, bem como sobre o impacto económico de tais investimentos num determinado período de tempo.

Os resultados das medições expõem as melhorias necessárias a serem efetuadas ou outras medidas a serem tidas em conta no processo geral da gestão do conhecimento, mas como Chen (2009) afirma, medir o conhecimento é das atividades mais difíceis.

Stollenwerk (2001) indica que, se torna necessário identificar indicadores e modelos que auxiliem nas atividades de medição e avaliação da gestão do conhecimento, portanto, é inevitável o desenvolvimento de um sistema de melhor compreensão do controlo organizacional, para que este possa facilitar o sucesso da implementação do sistema de gestão do conhecimento (Malhotra, 2001), passando a apresentar alguns desses sistemas de avaliação:

### **BSC – Balanced ScoreCard**

O Balanced ScoreCard foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 para colmatar as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, sendo um dos problemas do planeamento estratégico, tendo resultado de investigações em algumas das maiores empresas americanas.

Entende-se como a “visão estratégica” da empresa, e evidencia o desempenho organizacional sob quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e da aprendizagem e crescimento.

Segundo Rampersad (2004), todos os objetivos estratégicos devem ser integrados e afetar uns aos outros, o que aponta para a tradução da estratégia em termos operacionais e que, por sua vez, levará ao objetivo final da organização.

Os elos entre os diferentes objetivos tornam-se claros por meio da cadeia de causa e efeito, o que se torna uma ferramenta útil para as que possuem níveis mais baixos da organização, e é usada para comunicar à empresa que fins deverão ser atingidos bem como onde se está ao longo de um período.



Figura 2 –Modelo de Balanced ScoreCard - aglomerado de vários autores. Fonte: Elaboração do autor.

### O Balanced ScoreCard deve procurar, segundo Kaplan e Norton (1996):

- Só conter a informação necessária e suficiente, tanto em qualidade como em quantidade, tendo em consideração os resultados a obter;
- Ser concebido de forma estrutural, em cascata, agregando as variáveis e/ou indicadores chave desde o nível mais elementar ao nível mais alto, de modo a ir agregando indicadores até chegar aos mais resumidos, ou seja, às variáveis chave de cada área de responsabilidade;
- Destacar o que realmente é relevante para a tomada de decisão;
- Utilizar a representação gráfica para as variáveis-chave e/ou indicadores-chave de apoio à tomada de decisão para melhorar a percepção;
- Ser concebido de forma normalizada para facilitar a leitura e interpretação em todos os níveis na organização.

**Tabela 1 - Exemplo de como o Balanced ScoreCard pode ser aplicado** Fonte: ILOS – Curso Gestão Estratégica de Transportes.

	Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de Ação	
	Processo: Gestão Operacional Tema: Reabastecimento no solo	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Investimentos
<i>Perspectiva Financeira</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rentabilidade</li> <li>•Aumento da Receita</li> <li>•Menos Aviões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Valor de Mercado</li> <li>b. Receita por assento</li> <li>c. Custo do leasing do avião</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 30% crescimento anual</li> <li>b. 20% crescimento anual</li> <li>c. 5% redução anual</li> </ul>		
<i>Perspectiva do Cliente</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atrair e reter mais clientes</li> <li>•Pontualidade dos vãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Nº de clientes habituais</li> <li>e. Número de clientes</li> <li>f. Posição no ranking de pontualidade a Agência Federal de Aviação</li> <li>g. Avaliação dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. 70%</li> <li>e. Aumentar 12% ao ano</li> <li>f. Nº 1</li> <li>g. Nº 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento do sistema de CRM</li> <li>• Gestão de qualidade</li> <li>• Programa de fidelização dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> </ul>
<i>Perspectiva Interna</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reabastecimento rápido no solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>h. Tempo de permanência no solo</li> <li>i. Partidas pontuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>h. 30 minutos</li> <li>i. 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do ciclo em solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> </ul>
<i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desenvolver habilidades necessárias</li> <li>•Desenvolver sistemas de apoio</li> <li>•Tripulação alinhada com a estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>j. Prontidão dos cargos estratégicos</li> <li>k. Disponibilidade de sistemas de informação</li> <li>l. Conscientização estratégica</li> <li>m. % de tripulantes de solo que são acionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>j. Ano 1 – 70%</li> <li>Ano 2 – 90%</li> <li>Ano 3 – 100%</li> <li>k. 100%</li> <li>l. 100%</li> <li>m. 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento da tripulação em solo</li> <li>• Lançamento do sistema de programação da tripulação</li> <li>• Plano de aquisição de ações pelos empregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> </ul>

### Comparação de Mercados – Benchmarking

Benchmarking consiste num processo contínuo e sistemático de procura das melhores práticas de gestão numa determinada indústria e que levam a um desempenho superior. Observa o melhor das ideias praticadas entre as empresas num mercado competitivo com o intuito de comparar novos paradigmas pensando sempre em alcançar ou em superar os concorrentes (Siqueira, 2016).

É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como as concorrentes realizam uma função específica a fim de melhorar internamente a realização da mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking.

O benchmarking<sup>2</sup> traduz-se então, num processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993) ao serviço do cliente e sua satisfação (Leppard e Molyneux, 1994), passando pelas operações (Shetty, 1993).

### Comparação de redução de custos

<sup>2</sup> Santos, P (2019), Dissertação: O Marketing das cidades e das autarquias, Mestrado em Gestão, Universidade Lusófona.

As empresas tendem a avaliar a implementação da gestão de conhecimento através da comparação com anos ou operações anteriores semelhantes numa perspetiva de melhoria e evolução, pretendendo avaliar se as modificações através da aprendizagem geram mais valias para a organização.

#### **2.2.4. Métodos de Gestão de Conhecimento**

É difícil realizar ou implementar um projeto de gestão do conhecimento se não houver mudanças nas relações e nas funções das pessoas nas organizações. Citando Ortiz (2001, p.158) “não é possível colocar a empresa num caminho de gestão do conhecimento sem estabelecer mudanças profundas na forma de trabalhar da organização”.

O processo de gerir conhecimento é considerado complexo, apresentando várias dimensões, ao nível das componentes inter-relacionadas, da cultura, da organização, das tecnologias e ferramentas. A implementação de uma cultura propícia à gestão do conhecimento pode ser considerada uma das atividades mais exigentes, pois requer tempo considerável na implementação de um programa de gestão do conhecimento.

O processo de identificação do conhecimento pode ser considerado uma atividade crítica. Segundo Foy (1999, p.6), “não é razoável que as empresas esperem que a contribuição do conhecimento aconteça por magia”.

Os termos utilizados na empresa devem ser consensuais e bem definidos a fim de facilitar a partilha e acesso aos conteúdos.

Segundo Tissen (2000), para aplicar a gestão do conhecimento é necessário definir “rotas” alternativas que podem ser encontradas ao longo do percurso, compreender as ferramentas disponíveis e os recursos necessários até ao destino final.

As experiências são ferramentas de gestão do conhecimento, transformando-se num meio de partilha de conhecimento dentro e fora das organizações. Encontrar um método que explique como proceder não é fácil, uma vez que cada organização tem as suas especificidades.

Sendo as pessoas a chave do processo de criação do conhecimento, a gestão do conhecimento deve implementar o papel das relações entre elas, facilitado pelas tecnologias de informação e de comunicação (Loureiro, 2003).

Com a introdução da gestão do conhecimento surge um novo gestor dedicado a este tema - o Gestor do Conhecimento. Ele desempenha um papel catalisador e dinamizador das iniciativas que promovam a deteção das necessidades de conhecimento e a utilização eficaz de todo o conhecimento gerado ou adquirido pela organização (figura nº2).



Figura 3 - Papel do gestor do conhecimento. Fonte: Adaptado de Rodrigues, 2004.

## 2.3. Prática de Gestão do Conhecimento

### 2.3.1. Ferramentas

As práticas de Gestão do Conhecimento são um conjunto de atividades de gestão orientadas numa organização com o objetivo de melhorar a eficácia e a eficiência dos recursos de conhecimento organizacional (Andreeva e Kinato, 2012). Estas práticas são referentes aos aspetos da organização que podem ser manipulados e controlados por atividades de gestão conscientes e intencionais (Andreeva e Kinato, 2012; Foss e Michailova, 2009).

Compreendendo com isso, que a prática de GC é o resultado da aplicação do conhecimento e consiste nos sistemas de GC, habilidades locais e know-how que foram implementados de forma específica para a empresa, de forma a possibilitar o desempenho de atividades distintas (Alavi e Leidner, 2001), sendo um conjunto de atividades de gestão que permitem à organização entregar valor a partir dos seus ativos baseados no conhecimento.

As Ferramentas para a gestão do conhecimento são meios que procuram angariar e partilhar ativos intelectuais, ou o know-how, dos colaboradores com a finalidade de aumentar a produtividade e inovação das empresas (Madanmohan, 2005).

Em suma, são Ferramentas tecnológicas que armazenam vários “conhecimentos” dos funcionários para que sejam utilizados pela organização. Conhecimentos esses que só estavam na “mente” dos funcionários como experiências pessoais ou armazenadas e acessíveis apenas por estes.

As Ferramentas visam a disponibilização do conhecimento de forma partilhada num mesmo banco de dados, sendo que na gestão do conhecimento, prende-se com a transformação do conhecimento tácito (de domínio geral e não automatizado) em explícito (de domínio geral e documentado).

Para fomentar a comunicação da empresa, é necessário identificar, criar, apresentar e distribuir os conhecimentos pela organização (Teixeira, 2005).

Através da gestão do conhecimento, as informações armazenadas provenientes dos mais variados setores de uma organização poderão ser avaliadas e estruturadas de maneira a fornecer dados essenciais para a criação de estratégias e auxiliar no processo de decisão.

## **2.4. Impactos da Gestão do Conhecimento**

Os Impactos da Gestão do Conhecimento nas empresas são cada vez mais notáveis. Vários investigadores dedicam especial atenção ao papel da Gestão do Conhecimento na criação de uma vantagem competitiva sustentável, consistindo a GC em identificar e alavancar o conhecimento coletivo numa organização para contribuir com o seu desempenho (Von Krogh, 1998). A performance das organizações está inteiramente relacionada com a

mobilização efetuada pelos gestores de todos os recursos de conhecimento à sua disposição e modificá-los em atividades criadoras de valor (Von Krogh, 1998; Alavi e Leidner, 2001)

Uma Gestão do Conhecimento eficaz pode contribuir para um melhor desempenho em vários processos de negócios, desde prazos de entrega (internos e externos) a redução de tempos de conclusão, incluído a implementação de melhores práticas e melhoria contínua, resolução de problemas operacionais e desenvolvimento de novos produtos (Ettlie and Pavlou, 2006; Marsh and Stock, 2006; Palacios and Garrigos, 2006).

Algumas pesquisas afirmam que a GC pode melhorar o desempenho e a competitividade corporativa (Civi, 2000; DeTienne & Jackson, 2001; Holsapple & Jones, 2004, 2005). Quando o desempenho organizacional é aprimorado, os programas de GC são bem-sucedidos, logo é essencial mensurar a contribuição da GC para o desempenho (Tseng, 2008), especialmente quando não existem, no momento, estudos conclusivos sobre a relação entre a estratégia de GC e o desempenho da organização (Yang, 2010).

A performance corporativa é um conceito multidimensional, em que é considerada a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, mas para se obter uma visão mais abrangente do desempenho da organização deverá considerara-se não só a perspetiva financeira, mas também outras que permitam monitorizar a criação de valor. Para se obter uma avaliação mais completa da performance, foram desenvolvidas várias metodologias, sendo a mais popular o Balanced ScoreCard (Kaplan & Norton, 1996).

Tseng (2008) e Wu & Lin (2009), afirmam que o mapa de desempenho dos sistemas de GC deve combinar medidas financeiras e não financeiras, uma vez que diversas dimensões do desempenho são afetadas pela estratégia de GC. A literatura existente sobre esta temática não fornece um modelo específico sobre o impacto real da GC na performance (Choi et al. 2008).

A liderança é sem dúvida o fator crucial no desenvolvimento da cultura organizacional, através do trabalho de supervisão e apoio, consegue inspirar, orientar, dar exemplos, criar uma atmosfera de confiança e respeito, instalar uma cultura criativa, estabelecer uma visão, ouvir, aprender, ensinar e compartilhar conhecimento (Holsapple e Singh, 2001). O nível de gestão tem impacto direto sobre como o resto da empresa lida com as atividades de GC, pois atuam como criadores de exemplos naturais para os colaboradores. DeTienne et al., (2004), afirma que se a GC não estiver presente em todos os níveis da organização, com a gestão

assumindo a maior responsabilidade, é improvável que a GC atinga níveis elevados de performance.

O Impacto da Gestão do Conhecimento estratégica é reconhecido em alguns trabalhos em diferentes dimensões da performance corporativa (McKeen, Zack, & Singh, 2006). Considera-se então que a performance da GC está inteiramente ligada ao compromisso da gestão e ao trabalho de supervisão, sendo um meio para estabelecer uma cultura inovadora dentro da empresa, retornando impactos positivos e acrescentando valor, influenciando o desempenho da empresa e fornecendo às organizações um estrutura eficaz para implementar as suas estratégias (Ciabusch e Martin, 2012; Moustaghfir e Schiuma, 2013; Quintane et al., 2011; Rasmussen e Nielsen, 2011). As diferenças de desempenho das organizações estão relacionadas com a quantidade e capacidade de uso e desenvolvimento do conhecimento (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Spender e Grant, 1996). Posto isto, entende-se que quanto mais uma organização utiliza práticas de gestão destinadas a apoiar a gestão eficiente e eficaz do conhecimento para o benefício organizacional, maior a probabilidade de atingir uma performance superior nos negócios, sendo a GC um meio eficaz para aumentar a performance de uma organização (Andreeva e Kianto, 2011; Chen et al., 2010; Lee et al., 2013; Lin et al., 2012).

## **Caracterização do Setor de Estudo - A Indústria dos Moldes**

A presente dissertação tem o seu foco específico na indústria de moldes para injeção plástica, sendo que se procederá de seguida ao seu enquadramento fundamentado em especial no Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020 da CEFAMOL, na Sinopse de 2018 sobre a Indústria de Moldes da Direção-Geral das Atividades Económicas e no documento da Indústria de Moldes e Plásticos - HLC Telecomunicações & Multimédia, S.A. de 1998<sup>3</sup>.

A indústria de moldes está em constante evolução, tanto em técnicas de fabricação como na forma da sua gestão, sendo um setor altamente competitivo e em constante mudança, o que “obriga” as empresas que querem estar no topo da liderança a uma reestruturação de processos e a incorporar novas tecnologias para satisfazer todas as necessidades dos clientes e a serem mais eficientes.

O molde, segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas, na Sinopse de 2018 sobre a indústria dos moldes, consiste num bloco oco que é preenchido com líquido ou material maleável, como por exemplo, plástico, vidro, metal e outros compósitos, onde o líquido endurece no interior do molde e adota a sua forma, tendo em conta que o processo de moldagem mais comum utiliza duas partes de moldagem, com a denominação de bucha e cavidade respetivamente, perfazendo o molde.

Pode denotar-se, como refere Rodrigues (2002), que a indústria de fabrico de moldes em Portugal surgiu há mais de 200 anos, sendo a indústria do vidro uma das mais proeminentes (Pereira, 2003, Crespo, 2002, Gomes, 1996, CEFAMOL, 2004, sustentam essa opinião). No início do século 20, os artesãos da Marinha Grande começaram a produzir os primeiros moldes para artigos de vidro, como por exemplo, garrafas de refrigerante. Este foi o início de uma evolução natural para o que acabará por ser a indústria de moldes de injeção que vemos hoje (Vangest, 2020)<sup>4</sup>. No final dos anos 20, os irmãos Aires Roque e Aníbal Abrantes, instalam na Marinha Grande a primeira oficina de moldes para vidro prensado e no final dos anos 30, em Oliveira de Azeméis, foi instalada também a primeira oficina para moldes daquela região (Pereira, 2003). Algum tempo depois, em 1944, vemos os primeiros sinais de evolução da indústria de fabrico. Reconhecendo o seu potencial, os artesãos do

---

<sup>3</sup> Obtido de <http://fresador.tripod.com/historia.htm> consultado em 19 de Maio de 2020.

<sup>4</sup> <https://www.vangest.pt/evolucao-do-fabrico-de-moldes-em-portugal/> . consultado em 20 de Maio de 2020.

vidro foram convidados a aplicar as suas habilidades e know-how na fabricação de moldes de injeção.

Segundo a Vangest (2020), o primeiro molde de injeção de plástico produzido foi para brinquedos e, conseqüentemente, os bonecos e outras peças foram o ponto de entrada na indústria de moldes para Portugal. Sabe-se que o primeiro molde de injeção foi exportado para Inglaterra, em 1955. Desde esse momento, a reputação de Portugal e o mercado da exportação cresceram exponencialmente. Portugal ganhou reputação pela sua inovação, fruto da sua profunda experiência na fabricação de moldes para artigos de vidro. Nos anos 60, Portugal entrou num período de crescimento robusto e modernização estrutural. Nessa altura, o setor automóvel tornou-se o mais dominante.

Em 1969 foi criada a CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do setor, ajudando a promover os moldes portugueses no exterior e representando o setor nas negociações com o governo e com outras organizações oficiais, tanto nacionais como estrangeiras. (Pereira, 2003)

Com o passar das décadas, o know-how e a experiência também evoluíram, existindo uma grande concentração de empresas fabricantes de moldes na Marinha Grande e Oliveira de Azeméis. A chave para o sucesso desta indústria não é a concorrência entre as empresas de moldes, mas a confiança e camaradagem. Na década de 70, embora Portugal estivesse a passar por um momento conturbado, a indústria dos moldes ainda exportava moldes de alta qualidade e continuava a ganhar força (Vangest, 2020).

Em 1980, a indústria de moldes exportava para mais de 50 países e só na região da Marinha Grande e Leiria existiam 64 empresas ligadas aos Moldes. Em 1983, realizou-se o 10º Congresso da Indústria de Moldes e também é instalado o primeiro sistema CAD/CAM na Indústria Portuguesa de Moldes (Pereira, 2003).

Atualmente, a indústria de moldes em Portugal exporta 80% a 90% do seu negócio, principalmente para a indústria automóvel (DGAE, 2018 e Vangest, 2020).

Portugal é conhecido por fornecer moldes de alta qualidade para um mercado de primeira linha. Existe um nível incomparável de cuidados na fabricação de moldes em Portugal, cuidados esses que vêm dos primórdios da indústria de vidros, traduzindo-se na qualidade e inovação que têm sido constantemente demonstradas ao longo da evolução da indústria. Isto

faz de Portugal um país com um dos maiores e mais transversais aglomerados de fabricação de moldes do mundo!

A Indústria dos Moldes está inserida no Código de Atividade Económica (CAE) 25734 – Fabricação de Moldes Metálicos que conta com 727 empresas segundo o Banco de Portugal<sup>5</sup> em 2018, mas para o estudo em questão, teremos como base para caracterização do setor os dados da CEFAMOL, visto incidir especificamente no nosso objeto de estudo, sendo que a CEFAMOL - Associação Nacional da Industria de Moldes, é uma associação sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em 1969, por iniciativa de sete empresas de fabricantes de moldes para a indústria de plásticos, contando presentemente com mais de 160 associados.

O cluster em estudo, segundo a CEFAMOL (2020), conta com 536 empresas no setor de moldes, maioritariamente de pequena e média dimensão (PME), dedicadas à conceção, desenvolvimento e fabrico de moldes e ferramentas especiais, empregando aproximadamente 11 000 trabalhadores, centrando-se geograficamente nas regiões da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis.

Portugal é um dos principais fabricantes de moldes a nível mundial, ocupando o 8º lugar e a nível europeu o 3º, na área da injeção de plásticos, exportando quase a totalidade da sua produção (90%) (CEFAMOL, 2020).

Em 2019 o valor total estimado da produção foi cerca de 682 milhões de euros, que representa 0.32% do PIB (PORDATA 2019)<sup>6</sup>, dos quais 614 milhões de euros referentes à exportação, sendo o quarto melhor ano de sempre da indústria em termos de produção e exportação, facto representativo de que Portugal, ao longo dos anos, tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias.

É um setor inovador e de alta intensidade tecnológica que exporta a grande maioria da sua produção, tendo, em 2019, como principais mercados a Espanha, Alemanha, França, República Checa, Polónia e EUA.

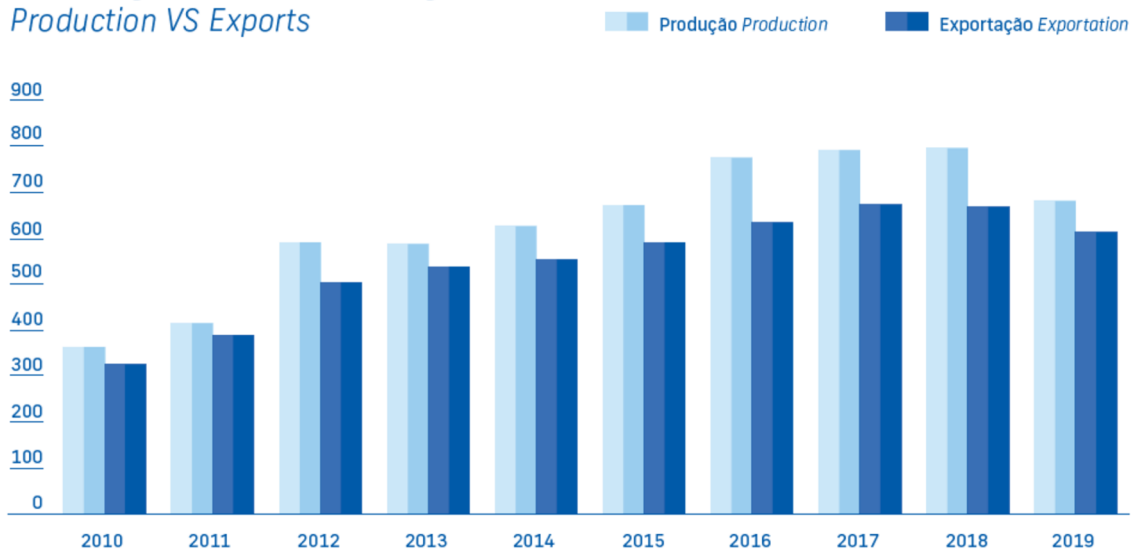
---

<sup>5</sup> <https://www.bportugal.pt/page/quadros-do-setor> consultado em 19 de Maio de 2020.

<sup>6</sup> <https://www.pordata.pt/> consultado em 19 de Maio de 2020.

## Produção VS Exportação

*Production VS Exports*



**Gráfico 1 - Produção VS Exportação. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020**

A análise ao gráfico anterior, demonstra a forte orientação do setor para a exportação, tendo em conta que a exportação nunca é inferior a 75% da produção, derivando do crescimento assinalável que a indústria nacional, nomeadamente de plásticos, tem tido ao longo dos últimos anos, muitas vezes impulsionada pelo alargamento da cadeia de valores das empresas de moldes.

Segundo o relatório de 2020 da CEFAMOL, esta indústria é fortemente focada na exportação tendo em 2019 atingido 614 milhões de euros em exportação, tendo as vendas sido efetuadas para 84 países, o que demonstra a sua dimensão internacional.

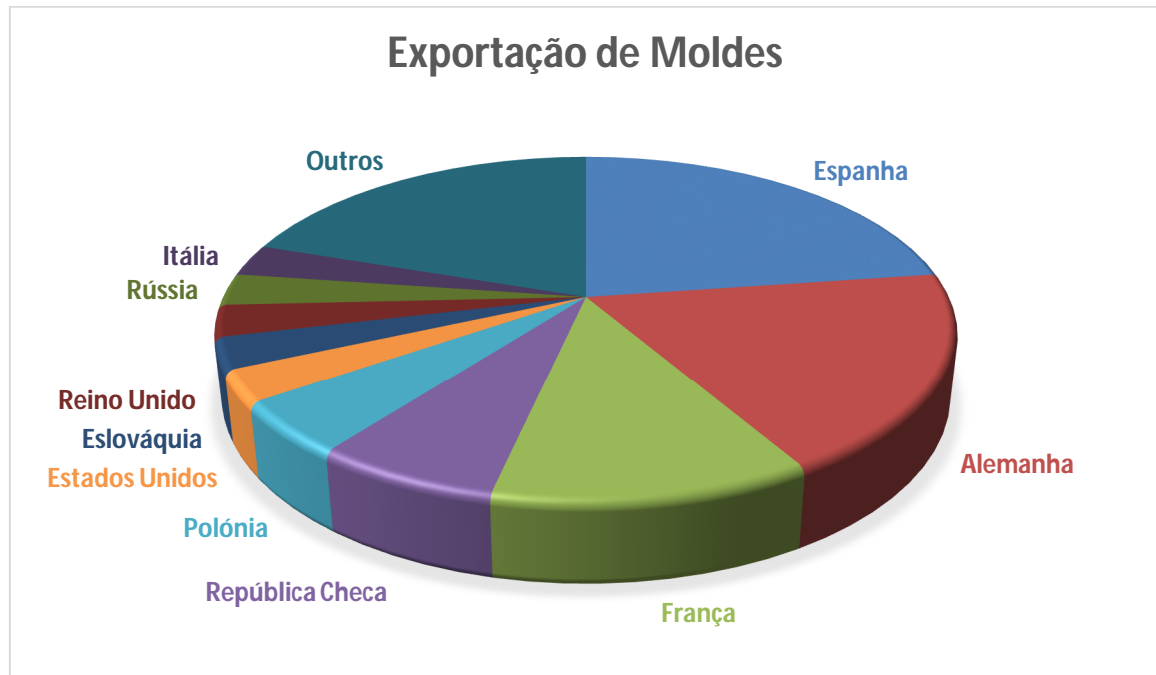
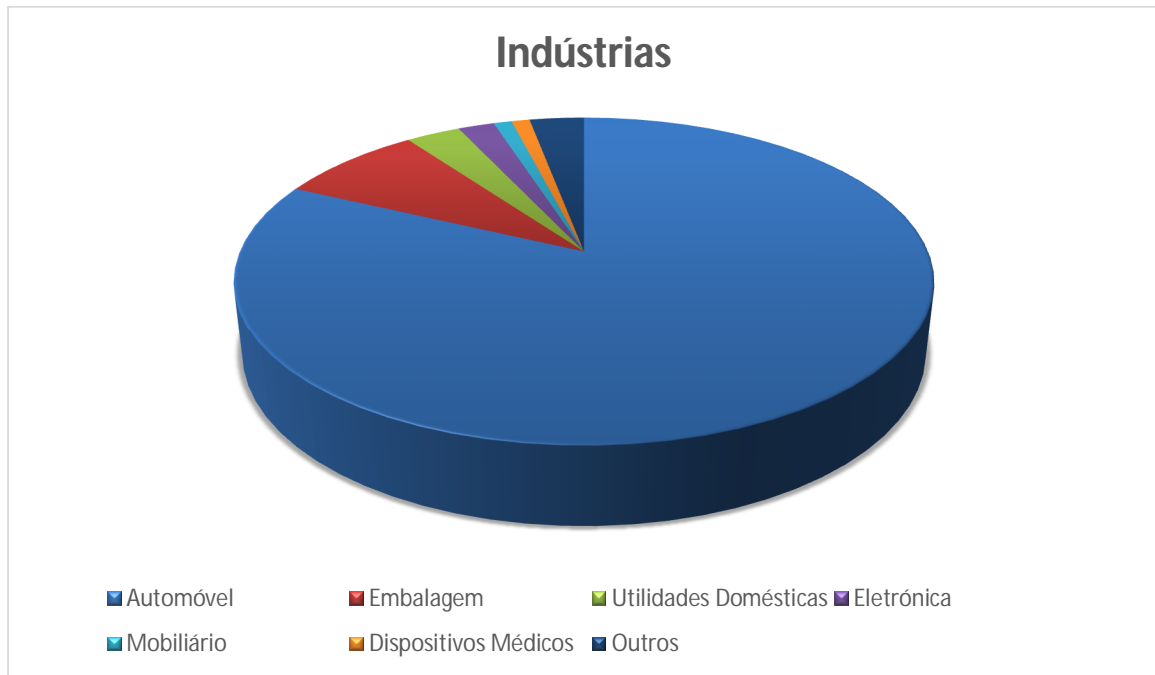


Gráfico 2 - Exportação no setor dos Moldes. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020

Em termos de regiões económicas, as exportações estão concentradas predominantemente na União Europeia, com um valor de 87% com especial foco para a Espanha (23%), para a Alemanha (19%) e para a França (12%). É de salientar a evolução das exportações para a América do Norte nos últimos anos, visto que a indústria tem apostado na promoção junto destes clientes.

As indústrias servidas pelo setor dos moldes são diversas, e com a evolução dos mercados tem-se observado novas oportunidades de atuação, mas a indústria automóvel tem vindo a consolidar o seu crescimento e importância no desenvolvimento do setor, tendo evoluído de 14% em 1991, para 82% em 2018. Outra indústria que se destaca é a embalagem, que tem vindo a crescer de forma sustentada, representando neste momento 8% da produção nacional de moldes.



**Gráfico 3 - Indústrias dos Clientes dos Moldes em Portugal. Fonte: CEFAMOL, Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020**

O setor também está presente em distintas áreas industriais de grande importância para o desenvolvimento de novos produtos na economia mundial, assim com o a procura por novas áreas e nichos, tais como a indústria aeronáutica e de dispositivos médicos, indústrias rigorosas na qualidade e precisão.

### 3. Metodologia

Após a apresentação da revisão da literatura que fornece um suporte empírico à presente dissertação, é importante descrever quais os procedimentos utilizados na mesma.

Pode considerar-se “com certa segurança que a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica” (Galego & Gomes, 2005, p.173).

O planeamento da metodologia a utilizar é um momento crucial para o investigador, visto que o percurso da sua investigação depende da técnica de recolha de dados que utilizar e a forma de tratamento da informação recolhida.

A metodologia inicialmente escolhida para abordar a temática, da Gestão do Conhecimento aplicada nas empresas do setor dos Moldes, era baseada sobretudo na pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa implica contacto com as pessoas, os locais ou os factos que constituem o objeto de pesquisa, retirando desse contacto os significados visíveis e latentes que apenas são perceptíveis neste tipo de contexto. Os investigadores que optam pela pesquisa qualitativa, não pretendendo fixar-se ao rigor e à objetividade, reconhecem, no entanto, que a “experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la” (Chizzotti, 2003, p.232).

O estudo seria efetuado a partir de entrevista com inquérito por questionário, apoiando-se numa série de questões escritas (de resposta aberta ou fechada), aprovisionado de questões orientadoras de diálogo, que se dirigem a um grupo de indivíduos e que “podem envolver as suas opiniões, as suas representações, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o seu meio” (Almeida & Pinto, 1995, p.65).

Mas durante a situação pandémica do COVID 19, a opção mais viável tornou-se a realização de um questionário não presencial (via online), recorrendo a uma plataforma providenciada na internet através do Google, mais precisamente o Google Forms<sup>7</sup>, sendo os questionários uma ferramenta estatística que envolve a realização de perguntas a indivíduos, usados para recolher vários tipos de informação, dependendo do objetivo real, e quando usados corretamente são meios eficazes de obter a informação necessária.

---

<sup>7</sup> <https://www.google.com/forms/>

Os questionários on-line apresentam várias vantagens quer a nível de tempo, quer a nível de custo (Wright, K. 2005). Verificando-se, que os respondentes demoram menos tempo a preencher o questionário e é acessível em qualquer plataforma com ligação à internet através do link, tornando assim mais fácil a resposta por altos cargos de gestão com agendas preenchidas.

O objetivo de estudo tem de ser bem definido para que se possa obter resposta à questão proposta, sendo que seguidamente se identifica o modelo e a caracterização das variáveis que serão estudadas. Após a obtenção dos dados, estes serão compilados para, por fim, serem tratados e retiradas as respetivas conclusões.

A questão de investigação que se pretende ver elucidada é saber “Qual o Impacto da Gestão do Conhecimento no Setor dos Moldes?”, em particular nas maiores empresas de moldes para plástico portuguesas. Tendo em conta esta questão, foi efetuado um estudo empírico, baseado nos conceitos teóricos apresentados no capítulo da revisão da literatura.

O universo da amostra é compreendido entre as empresas selecionadas da indústria de moldes em Portugal que laboram com uma estrutura de grupo, sendo que neste tipo de pesquisa o tamanho da amostra não é importante, mas sim possuir um foco da pesquisa bem definido (Eisenhardt, 1989).

Antes do envio dos questionários foi efetuado um pré-teste, tendo a perceção que Pestana & Gageiro (2008) nos dão a compreender que o uso dos questionários não presenciais apresentam algumas limitações que são necessárias ter em conta, como por exemplo, uma interpretação mais subjetiva das questões e um menor grau de rigor nas respostas, na medida em que não se estabelece uma relação interpessoal com os inquiridos.

O pré-teste consistiu na aplicação do questionário presencialmente a uma empresa do setor dos moldes, podendo deste modo identificar os pontos a melhorar como por exemplo questões que levariam a respostas semelhantes.

A análise do pré-teste permitiu confirmar a consistência e objetividade do inquérito, sendo que se optou pela sua utilização no presente estudo.

Foi utilizada uma metodologia mista para alargar a opção de resposta do inquirido, sendo que o inquirido não fica resumido à parte quantitativa, ao questionário fechado, podendo expressar a sua opinião em questões abertas, privilegiando então qualquer informação

qualitativa adicional para uma conclusão mais completa do estudo. Sabe-se que a utilização destas duas metodologias não representa uma dicotomia, mas sim uma complementaridade (Huberman & Miles, 2002).

Após a obtenção das respostas aos questionários serão efetuados casos de estudo para cada grupo em particular e posteriormente a comparação dos mesmos, sendo o caso de estudo uma investigação empírica que procura a profundidade de um fenómeno atual da vida real. Este tipo de investigação é preferencial quando não existe evidência clara dos aspetos que se pretendem estudar (Yin, R., 2010).

### **3.1. Escalas de Medida**

Na elaboração do questionário foi utilizada uma metodologia mista, sendo que se realizaram 7 perguntas abertas de modo a enriquecer o âmbito teórico e o modelo clássico de Likert.

Nas questões de resposta fechada, com escala de Likert de 5 pontos como instrumento de medição, foram efetuadas 36 perguntas, estando estas divididas por duas escalas de Likert:

- 24 questões no ponto 2 da Gestão do Conhecimento numa escala de Likert que pretende medir o nível de concordância ou não concordância à afirmação:
  - 1 - Discordo Totalmente;
  - 2 - Discordo;
  - 3 - Não Concordo, Nem Discordo;
  - 4 - Concordo;
  - 5 - Concordo Totalmente.
- 12 questões no ponto 3 da Autoavaliação numa escala de Likert que pretende medir o nível de envolvimento/ impacto referente à afirmação:
  - 1 - Muito Baixo;
  - 2 - Baixo;
  - 3 - Médio;
  - 4 - Alto;
  - 5 - Muito Alto.

Na análise das repostas obtidas, foi considerada uma variação de 0,5 pontos em consideração com a média geral.

### **3.1.1. Dimensões da Gestão do Conhecimento**

No intuito de medir as diversas dimensões da Gestão do Conhecimento foi elaborado um inquérito (Anexo 1) que está dividido em três grandes grupos. O primeiro refere-se às variáveis de controlo e caracterização que é explanado no próximo ponto. O segundo grupo pretende compreender como as empresas do setor dos moldes gerem o conhecimento, dividindo-se este em cinco dimensões do conhecimento (Aquisição, Uso/Aplicação, Armazenagem, Partilha e Avaliação da Implementação). Por último pretende-se uma autoavaliação por parte do inquirido para que exista uma melhor compreensão do Envolvimento e Impacto da Gestão do Conhecimento.

O segundo grupo foi elaborado através da revisão literária e aglomeração de diversas opiniões de autores, sendo que nesta exposição consideraremos os mais relevantes por dimensão:

- **Aquisição**
  - Teixeira, 2005; Marquardt, 1996; Carter e Carter, 2009; Huber 1991.
- **Uso/Aplicação**
  - Bardaracco, 1991; Probst et al, 1999; Berta et al, 2010.
- **Armazenagem**
  - Marquardt, 1996.
- **Partilha**
  - Carter e Carter, 2009; Gaine, 1989, Grant 1996; Berta et al, 2010; Cabrera e Cabrera, 2002; Bardaracco, 1991; Hendricks, 1999.
- **Avaliação da Implementação**
  - Berta et al, 2010; Chen, 2009; Stollenwer, 2001; Malhotra, 2001.

O grupo da autoavaliação, o terceiro, teve como base a revisão literária na aglomeração de diversas opiniões de autores, artigos e revistas do setor e a experiência do autor no setor dos moldes, sendo exposto o fundamento mais relevante para as avaliações:

- **Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento**
  - Nonaka e Takeuchi, 1995.
- **O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento**
  - *O MOLDE* – Revistas da Cefamol - Associação Nacional da Indústria de Moldes, Nº 118 e 119 de 2018.

Para aumentar a qualidade do inquérito e para compreender melhor as dificuldades e impactos da Gestão do Conhecimento nos grupos em estudo, acrescentamos duas perguntas de resposta aberta:

- Quais as maiores dificuldades de implementação da Gestão do Conhecimento?
- Que outros impactos tem a Gestão de Conhecimento na empresa/ grupo?

### **3.1.2. Variáveis de Caracterização e Controlo**

Para uma melhor compreensão da amostra da presente investigação, é necessário definir as variáveis de caracterização e controlo da empresa, sendo que as variáveis foram divididas em duas partes. A primeira com apenas um ponto, visa caracterizar o inquirido através de uma questão fechada com quatro hipóteses de resposta, sendo que todas elas são cargos de direção, devendo o inquirido enquadrar-se num dos mesmos.

A segunda refere-se à caracterização da empresa/grupo, contemplando cinco questões obrigatórias e uma questão adicional de carácter aberto caso a resposta à 1.2.5 seja de carácter negativo. As duas primeiras questões são de resposta aberta, referindo-se a primeira ao nome da empresa e a segundo ao seu ano de fundação. A terceira questão é fechada, tabelando valores de Volume de Negócios de 2019 em cinco intervalos. A quarta apenas questiona de forma aberta o número de trabalhadores da organização e a quinta (1.2.5) questiona o inquirido se a empresa dispõe de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento e caso a resposta seja negativa, terá mais uma questão não obrigatório para expor o motivo em particular.

### **3.1.3. Processo de Recolha de Dados**

O processo de recolha de dados, como já foi referido anteriormente, foi realizado através de questionários eletrónicos enviados para as empresas.

## 4. Caracterização dos Grupos Empresariais em Estudo e Análise das Respostas ao Inquérito

Este capítulo visa analisar os sete grupos de empresas de moldes que responderam ao questionário, efetuando o enquadramento histórico e financeiro de cada um. Em seguida é procedida a análise individual para cada grupo, tendo a comparação da média geral das respostas. Por fim procede-se à análise geral dos questionários, conseguindo com isso obter respostas significativas para este tipo de empresas do setor dos moldes.

### 4.1. A SOCEM

**Ano de Constituição:** 1986

**Website:** <https://www.socem.pt>

**Nº de Colaboradores (2020):** 300



Figura 4 - Logotipo SOCEM. Fonte: Socem.

#### 4.1.1. História<sup>8</sup>

O grupo SOCEM apresenta-nos uma estrutura empresarial complexa e organizada, tendo como objeto de estudo as seguintes empresas:

- SOCEM - E.D. - Fabricação, engenharia e desenvolvimento de moldes, S.A.
- SOCEM - M.S.- Fabricação de moldes de injeção, Lda.

---

<sup>8</sup> Baseado em [www.socem.pt](http://www.socem.pt), <https://sabi.bvdfinfo.com> consultado em 6 de Junho de 2020 e Barros, A., Costa, F., Coelho, S., Lopes, S. (2019). Gestão do Conhecimento nas organizações: Caso Socem, IPL.

- SOCEM INPACT - Investigação, desenvolvimento e engenharia de moldes, Lda.
- SOCEMITS - Innovative tooling solutions, Lda.
- SOCEM - Sociedade construtora e exportadora de moldes, Lda.
- SOCEM, SGPS, S.A.
- SPIM - Sociedade produtora da indústria de moldes, Lda.
- SEP-TEC - Tratamento de superfícies em moldes, Lda.
- MAXIPLÁS - Plásticos & engenharia, Lda.

Os primórdios do grupo SOCEM, remontam a 1986 com a constituição da SOCEM com o conceito de moldes rápidos até 3 toneladas, e em 1989 torna-se a primeira empresa da Península Ibérica a aplicar engenharia inversa<sup>9</sup> nos seus processos produtivos.

Em 1994 implementa a certificação ISSO: 9002, dedicada à produção, instalação e pós-venda.

Surge a necessidade da produção de moldes de grande dimensão até 30 toneladas, ao que é criada a SOCEM MS em 1996. No ano seguinte surge a SOCEM ED com a responsabilidade do desenvolvimento e controlo de projetos de grande dimensão: engenharia de produto, prototipagem rápida, moldes protótipos híbridos, de alumínio e moldes de silicone.

Na resposta aos desafios diários de moldes pequenos, mais complexos e personalizados em 1998 é criada a SPIM que colmata então essa lacuna no grupo.

A SOCEM, em 2001 expande os seus mercados e entra na América do Sul, através da SOCEM Brasil e em 2005 cria a SOCEM Alemanha na resposta à proximidade com os seus parceiros.

Em 2006 o grupo SOCEM fica mais forte e completo com a aquisição da MAXIPLÁS que se dedica ao fabrico de peças técnicas plásticas para as diversas indústrias (automóvel, eletrodomésticos, elétrica e eletrónica).

---

<sup>9</sup> <http://www.laserdynamics.pt/pt/engenharia-inversa> consultado em 13 de Junho de 2020.

Cria em 2006 a SOCEM INPACT, empresa certificada pela norma NP4457 IDI e dois anos depois é implementada a certificação ISSO 9001:2008, dedicada à conceção, desenvolvimento, produção, instalação e assistência pós-venda.

Em 2015 acrescenta novas empresas no seio do grupo a nível doméstico, a nova SPIM e a SOCEM ITS, tendo também entrado no mercado mexicano com a SOCEM México.

Aproveitando o fluxo de informação do grupo em 2015 implementa o Quiosque e a Newsletter que permite a partilha de conhecimento entre o grupo, iniciando o projeto *Sophia* no ano seguinte, visando a aglomeração de todos os sistemas num único.

O grupo SOCEM dedica-se então à investigação, desenvolvimento, prototipagem e engenharia de produto na indústria de moldes. A sua oferta de serviços permite a diferenciação sustentada relativamente aos seus pares sectoriais.

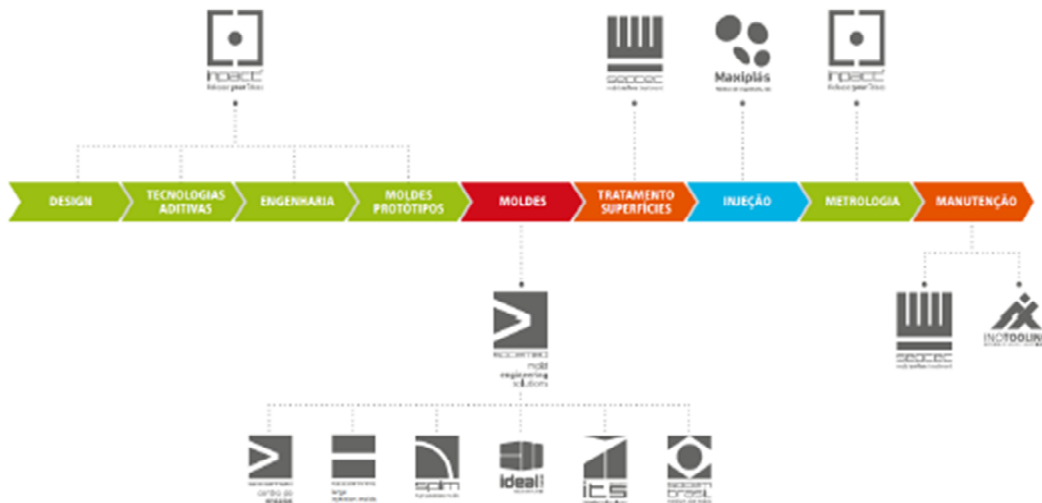


Figura 5 - Organograma Operacional. Fonte: Socem.

### 4.1.2. Dados Financeiros

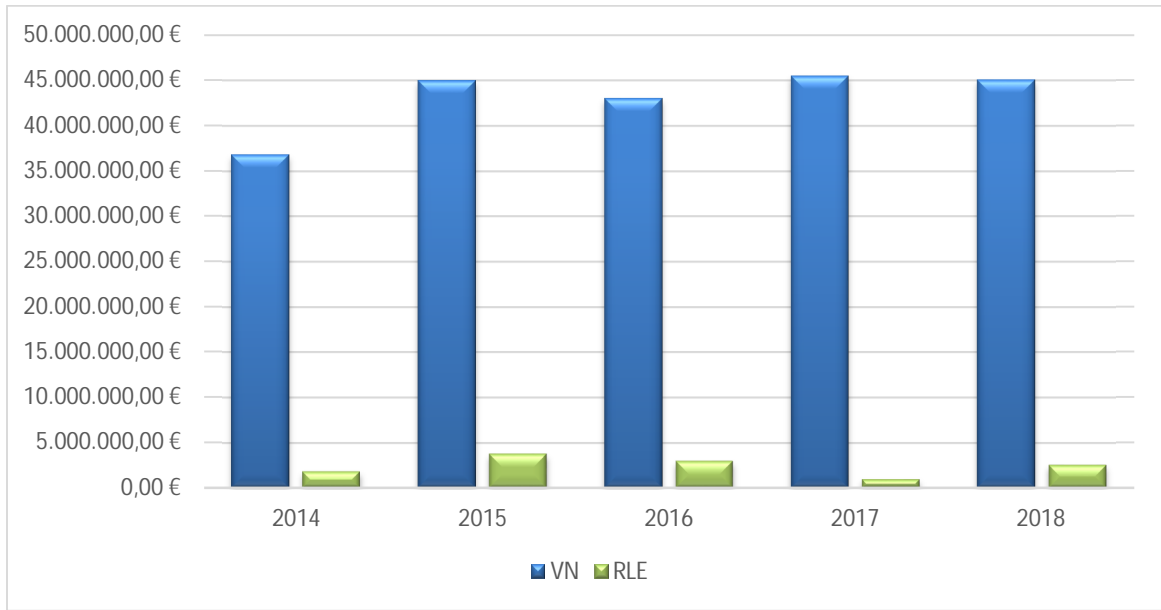


Gráfico 4 - VN vs. RLE da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

Na análise aos dados financeiros da SOCEM, denota-se que em 2015 obteve um crescimento na ordem dos 8.000.000 €e que manteve nos restantes anos um valor constante, tendo o seu Volume de Negócios mais elevado em 2017 com 45.468.753 €

Na comparação do VN com o Resultado Líquido do Exercício, verifica-se que não mantem uma relação proporcional no seu todo.



Gráfico 5 - RLE da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

O RLE reflete em 2015 o acréscimo de VN, atingindo o seu pico nesta análise de 3.717.529€ Nos anos seguintes apresenta quedas de 21% e 67% para os anos de 2016 e 2017 respetivamente, atingindo o valor mais baixo de 959.130 € recuperando em 2018 com um acréscimo de 162% para o valor de 2.509.412 €



**Gráfico 6 - Exportações da Socem. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI**

A Socem apresenta valores praticamente nulos relativos à exportação para o mercado extracomunitário nesta análise, relevando valores de apenas 766 € em 2014 e 653 € em 2016.

No mercado comunitário apresenta em 2014 um valor baixo (4%), mas em 2015 revela o maior crescimento com um aumento significativo em 15%, mantendo-se constante nos anos seguintes entre valores de 16% e 21%.

### 4.1.3. Análise das Respostas

A Socem atribuiu a resposta ao questionário à direção intermédia, informando-nos que dispõe de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento.

**Tabela 2 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>Socem</b>	5	1	2	4	4	3	3	3
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

Em termos de Aquisição do Conhecimento a Socem privilegia fortemente a partilha de conhecimento internamente, classificando-a acima da média com o valor máximo. Considera também importante a partilha com fornecedores e clientes de igual modo, mas residualmente abaixo da média geral.

Nas parcerias com instituições de pesquisa externa encontra-se relativamente abaixo da média. Em contrapartida, a organização considera acima da média geral a aquisição de empresas para obtenção de conhecimento.

Relativamente às feiras, a Socem é de facto o grupo que avalia a aquisição de conhecimento a níveis mais baixo, considerando em especial que não adquirem conhecimento nas feiras nacionais.

**Tabela 3 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>Socem</b>	4	4
Média Geral	4,3	4,1

A organização encontra-se dentro da média geral no que diz respeito à aplicação com sucesso dos procedimentos e experiências passadas aos novos desafios e à colocação em prática do novo conhecimento/ solução.

**Tabela 4 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>A organização:</b>			
	<b>Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)</b>	<b>Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento</b>	<b>Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas</b>
<b>Socem</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Média Geral	4,4	3,7	3,7

Considerando-se um grupo bem organizado, a Socem possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento, com um valor máximo de resposta, encontrando-se bem acima da média geral. Considera também que tem procedimentos de armazenamento de novas práticas e que armazena regularmente o conhecimento, possuindo arquivos, situando-se na média geral.

**Tabela 5 - Dimensão da partilha do conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?</b>								
	<b>Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho</b>	<b>A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)</b>	<b>A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores</b>	<b>A informação é Clara</b>	<b>A informação está acessível</b>	<b>Existem níveis/ restrições de acesso</b>	<b>A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente</b>	<b>Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho</b>
<b>Socem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Média Geral	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A informação no grupo está claramente acessível, sendo que é considerada como na média geral como sendo clara, mas que os níveis/ restrições de acesso poderiam ser mais desenvolvidos, sendo inferior à média geral.

A partilha do conhecimento na organização está dentro dos parâmetros no que diz respeito à partilha dos colaboradores dos conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho, nas metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente e na detenção de um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores.

Acima da média geral podemos observar que a organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas) e que após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho.

**Tabela 6 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Socem.**  
 Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>Socem</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Média Geral	3,7	3,4	3,7

Nas metodologias que a organização adota para efetuar a avaliação da implementação da gestão do conhecimento, a Socem está enquadrada na média geral, sendo que dá preferência a diferentes indicadores como o BSC e similares e avalia também através da análise comparativa de redução de custos.

**Tabela 7 - Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Socem.** Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.

**Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento**

	Gestão de Topo	Chefias	Colaboradores	Fornecedores	Clientes
<b>Socem</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Média Geral	3,9	4,7	4,4	3,0	3,7

O envolvimento na gestão do conhecimento na organização também se encontra dentro dos parâmetros da média geral, excetuando os clientes que são considerados de igual forma envolvidos como os fornecedores, sendo que a média geral dos clientes é mais elevada.

Podemos observar que a maior envolvimento na gestão do conhecimento está nas chefias, seguido dos colaboradores e da gestão de topo igualmente.

**Tabela 8 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Socem. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>Socem</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

Observa-se novamente que a Socem é uma organização dentro dos parâmetros gerais na sua maioria, sendo que o impacto positivo na implementação da GC é avaliado a semelhançamente à média geral.

Podemos observar apenas disparidades inferiores em apenas cerca de um valor em relação à média geral na redução de tempos de entrega e na redução de loops.

A Socem também nos transmite que a GC também tem impactos significativos na melhoria na informação, comunicação, taxa de esforço, cultura de grupo, partilha de boas práticas, sinergias de grupo e motivação. Mas que as maiores dificuldades de implementação da GC são de fomentar uma cultura de conhecimento, partilha / transparência de informação depende sempre das pessoas. Nesse sentido a maior dificuldade é a formação das pessoas e dessa cultura, para que sejam utilizadas as ferramentas disponíveis.

## 4.2. A Moldoeste

**Ano da Constituição:** 1988

**Website:** <https://www.grupomoldoeste.com>

**Nº de Colaboradores (2020):** 79



Figura 6 – Logotipo Moldoeste. Fonte: Moldoeste

### 4.2.1. História<sup>10</sup>

A análise do Grupo Moldoeste leva-nos a duas empresas:

- MOLDOESTE - Indústria de moldes, S.A.
- MOLDOESTE II - Indústria de plásticos, Lda.

O início da Moldoeste remonta os finais dos anos 80, mais precisamente ao ano de 1988, quando foi fundada uma pequena fábrica de moldes com apenas 12 operadores, tendo evoluído para o grupo industrial que é hoje.

Ao longo dos anos foi trabalhando, não só, para criar infraestruturas e sistemas que consigam assegurar uma quantidade significativa de negócio, mas também para consolidar uma equipa qualificada e com experiência que está preparada para gerir diversas tarefas.

Em 2002 junta a Moldoeste II que é especializada na indústria de plásticos, complementando o grupo com uma equipa determinada, que gosta de ser permanentemente desafiada, desenvolvendo soluções inovadoras em parceria com os clientes.

---

<sup>10</sup> Baseado em [www.grupomoldoeste.pt](http://www.grupomoldoeste.pt) e <https://sabi.bvdinfo.com> consultado em 7 de Junho de 2020.

O grupo Moldoeste coloca o know-how e a perícia da equipa à disposição dos seus clientes, em todas as etapas dos seus projetos, permitindo com isso continuar a crescer e a conhecer as exigências do mercado.

#### 4.2.2. Dados Financeiros

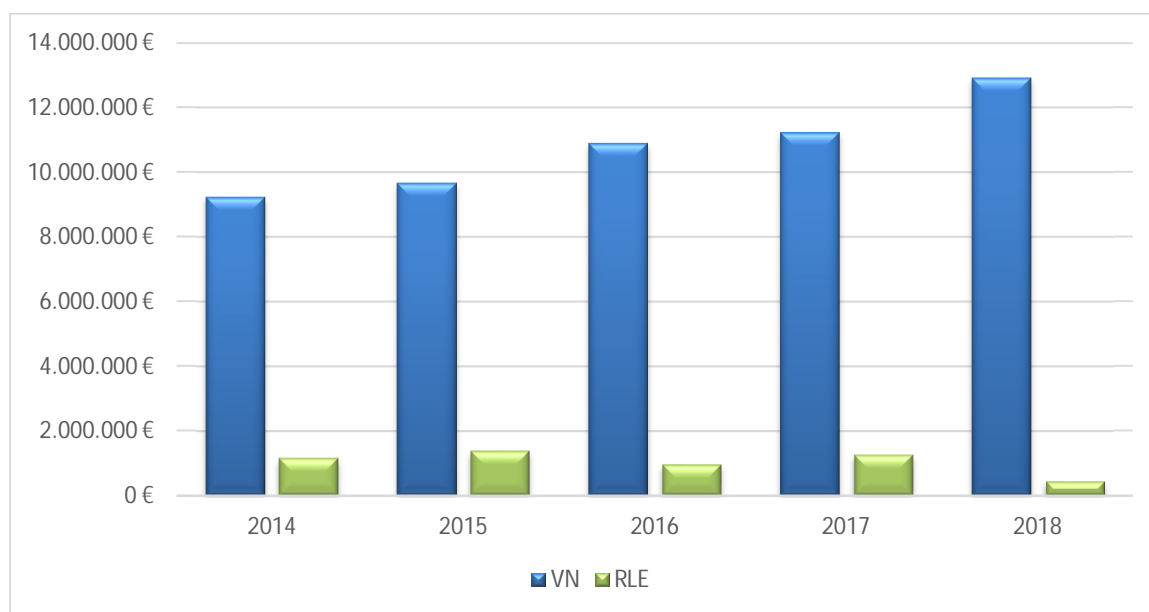
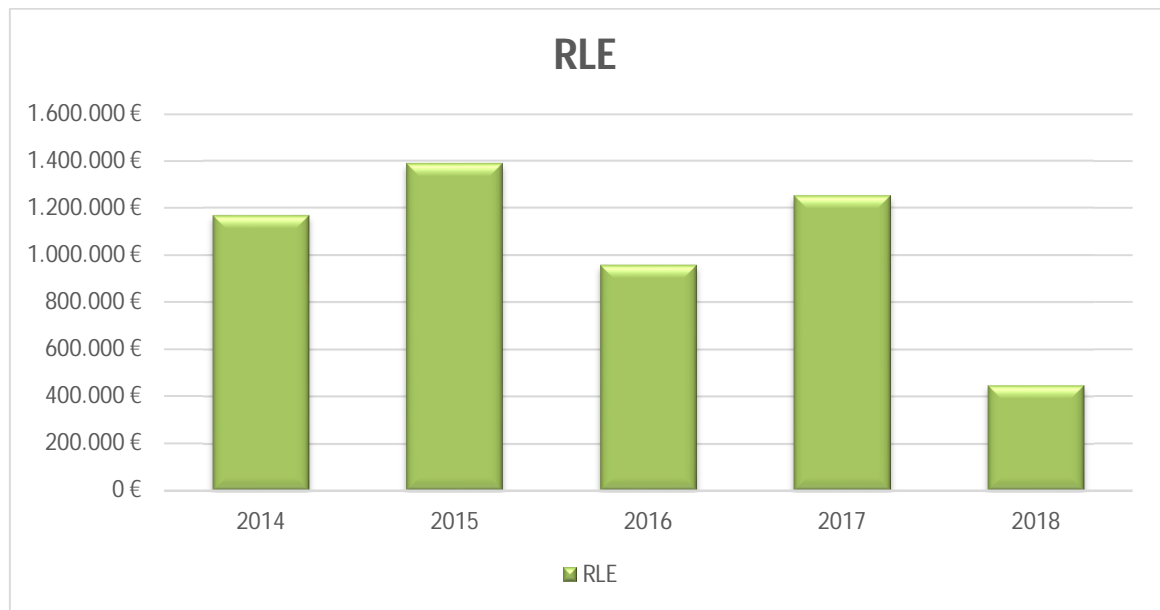


Gráfico 7 - VN vs. RLE da Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

O grupo Moldoeste apresenta um crescimento constante em termos de Volume de Negócios, apresentando o seu máximo no último ano de estudo num valor de 12.910.680 €. Pode observar-se que o Resultado Líquido do Exercício mais baixo coincide com o maior valor de Volume de negócios, sendo uma contradição natural.



**Gráfico 8 - RLE da Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

Ao analisar especificamente o RLE denota-se que não apresenta um crescimento constante como o VN, cresce em 2015 para valores de 1.384.089 €, mas em 2016 apresenta uma queda de 31% e em 2017 contraria essa queda com um crescimento de 31%. Em 2018 apresenta o valor mais baixo com uma queda de 64% em relação a 2017 apresentando o valor de 446.992 €



**Gráfico 9 - Exportações Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

As exportações da Moldoeste para o mercado comunitário apresentam uma tendência crescente, sendo que passa de 33% em 2014 para valores entre os 44% e os 49% nos anos seguintes, tendo uma evolução abrupta em 2018 de 30% chegando ao valor de 76%, coincidente com o pico de VN.

O mercado extracomunitário apresenta valores constantes entre os 6% e os 11%, excetuando o ano de 2015 que apresenta um pico a 23%.

### 4.2.3. Análise das Respostas

A Moldoeste dispõe de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento, tendo a resposta a este inquérito ficado a cargo da direção de topo.

**Tabela 9 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

A aquisição de conhecimento na organização surge através de:

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>Moldoeste</b>	4	4	5	4	5	4	4	5
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

A aquisição do conhecimento para o grupo é avaliada com o valor máximo no que diz respeito a parcerias com instituições de pesquisa externa, na partilha com clientes e nas feiras internacionais, destacando-se claramente nesta última da média geral. As feiras nacionais também são consideradas importantes e acima da média geral.

De destacar também a Moldoeste considera importante a aquisição de conhecimento através de aquisição de empresas e colaboradores, destacando-se da média geral em ambas.

**Tabela 10 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>Moldoeste</b>	5	5
Média Geral	4,3	4,1

A organização coloca claramente em prática o novo conhecimento/ solução e aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios, sendo superior em ambos à média geral.

**Tabela 11 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)	Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas
<b>Moldoeste</b>	5	5	5
Média Geral	4,4	3,7	3,7

No que diz respeito ao armazenamento, a Moldoeste considera-se na vanguarda em todos os parâmetros, armazenado regularmente o conhecimento, possuindo arquivos bem organizados e tem procedimentos de armazenamento para novas práticas, destacando-se em especial nos dois últimos parâmetros que apresentam uma média geral de 3,7.

**Tabela 12 - Dimensão da partilha do conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?**

	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
<b>Moldoeste</b>	4	5	5	5	5	4	5	5
Média Geral	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha do conhecimento é efetuada na organização essencialmente através da partilha com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas) e através de um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores.

A informação partilhada é explicitamente clara, apresentando o valor de 5, superior em 1,3 à média geral, sendo esta informação também acessível e com diferentes níveis de acesso e restrições.

**Tabela 13 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>Moldoeste</b>	4	4	5
Média Geral	3,7	3,4	3,7

Acima da média geral a Moldoeste também se destaca nas metodologias que favorecem a ampliação de conhecimentos através de conhecimentos já existentes e na realização de testes com os operadores em contexto de trabalho após a obtenção de resultados significativos dos processos/ trabalhos.

A Moldoeste efetua a avaliação da implementação da GC em especial através da análise comparativa das reduções de custos, mas não descarta as metodologias de avaliação como o BSC ou similares e através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado.

**Tabela 14- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>Moldoeste</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Média Geral	3,9	4,7	4,4	3,0	3,7

Em termos de grau de envolvimento na GC, a Moldoeste demonstra-nos que a organização está empenhada, tendo o grau de envolvimento máximo para a gestão de topo, chefias e clientes.

**Tabela 15 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Moldoeste. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>Moldoeste</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Média Geral	3,7	3,9	3,9	3,7	3,4	3,9	4,0

Os dois principais impactos positivos da implementação da GC na Moldoeste prendem-se com o planeamento e com a redução de loops. Os outros itens são avaliados com o valor de 4 encontrando-se dentro da média geral, apenas a distinção de urgentes e não urgentes apresenta uma média geral inferior de 3,4.

### 4.3. A Simoldes

**Ano de Constituição:** 1960

**Website:** <http://www.simoldes.com>

**Nº de Colaboradores (2020):** 996



Figura 7 - Logotipo Simoldes. Fonte: Simoldes

#### 4.3.1. História<sup>11</sup>

O Grupo SIMOLDES é composto por 17 empresas e 5 centros avançados, sendo que para o estudo foram analisadas as mais significativas sendo as seguintes:

- SIMOLDES, Lda.
- SIMOLDES AÇOS, S.A.
- SIMOLDES - PLÁSTICOS, S.A.
- SIMOLDES II - PLASTIC DIVISION, S.A.
- SIMOLDES III - TOOL DIVISION, S.A.
- SIMOLDES PLÁSTICOS INTERNACIONAL, Lda.

O Grupo SIMOLDES teve o seu início em 1959 com a constituição da SIMOLDES Aços, empresa dedicada à fabricação de moldes de injeção para a indústria de plásticos. Atualmente, o Grupo SIMOLDES é o maior fabricante europeu de moldes de aço e um dos

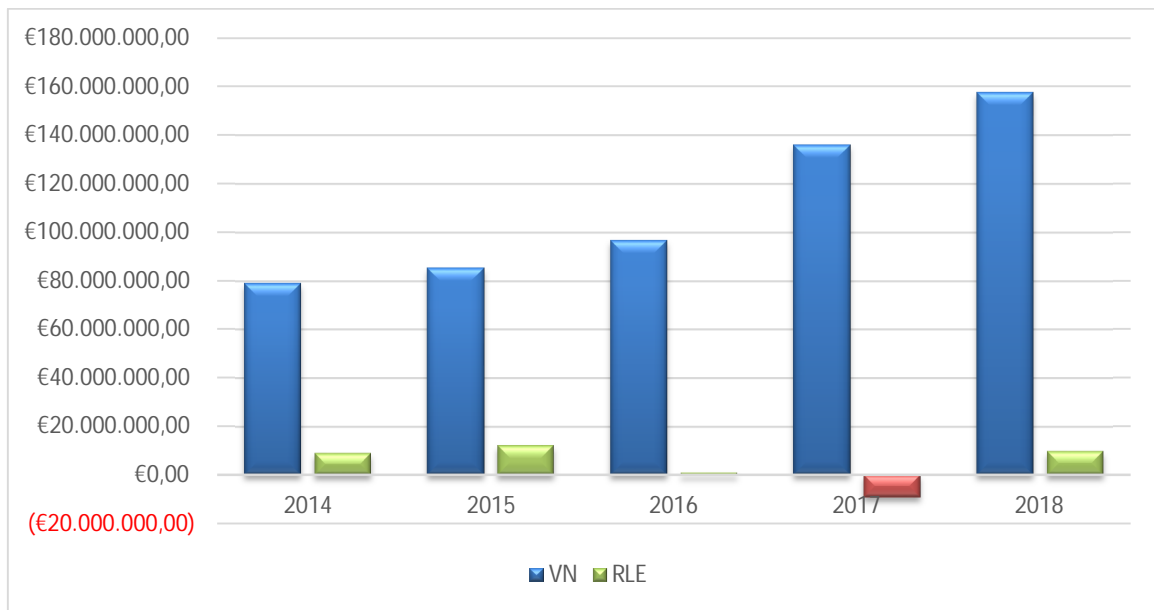
---

<sup>11</sup> Baseado em [www.simoldes.pt](http://www.simoldes.pt), <https://sabi.bvdinfo.com> e [https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL\\_SIMOLDES\\_Plasticos](https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL_SIMOLDES_Plasticos) consultados em 14 de Junho de 2020.

maiores produtores de peças plásticas para o setor automóvel, com unidades fabris em Portugal, Brasil, França, Espanha, Polónia, Argentina e República Checa.

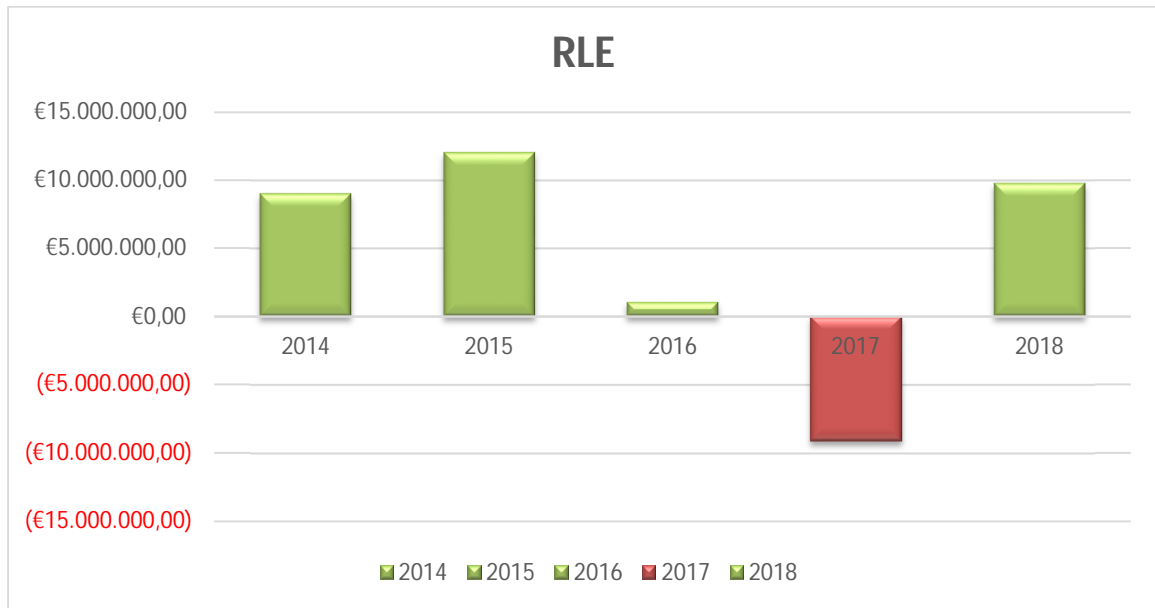
o Grupo SIMOLDES está organizado em duas divisões, correspondendo às suas duas principais áreas de atuação: a divisão de moldes e ferramentas e a divisão de plásticos.

### 4.3.2. Dados Financeiros



**Gráfico 10 - VN vs. RLE da Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

A Simoldes apresenta-nos um Volume de Negócios em constante crescimento, registando uma subida em 41% face ao ano anterior em 2017 e atingindo o seu máximo em 2018 com um valor de 157.492.700 €. Pode observar-se que em 2017, no ano de maior crescimento de VN apresenta um RLE negativo.



**Gráfico 11- RLE da Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

O Resultado Líquido do Exercício da Simoldes não apresenta o crescimento idêntico ao VN, sendo que se observa crescimento de 2014 para 2015 em 34%, mas para 2016 uma queda de 91% e em 2017 chega a valores negativos de 9.137.541€ representando uma queda percentual de 965 pontos. Em 2018 consegue recuperar para o segundo valor mais elevado registado no estudo, apresentando um RLE de 9.728.933€



**Gráfico 12 - Exportações Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

As exportações para o mercado comunitário são o forte da Simoldes, sendo que têm vindo a diminuir lentamente. Em 2014 apresentou 74 pontos percentuais nas exportações para o mercado comunitário, valor esse que foi o mais alto do estudo, vindo para valores de 63% em 2018.

O mercado Extracomunitário apresenta valores constantes entre 3% e 5%.

### 4.3.3. Análise das Respostas

A Direção Operacional esteve a cargo da resposta ao questionário no grupo Simoldes, tendo informado que não dispõem de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento.

**Tabela 16 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>Simoldes</b>	4	3	4	4	4	1	2	4
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

A aquisição de conhecimento na Simoldes é efetuada especialmente através da partilha, sendo essa partilha interna e externa, com clientes e fornecedores, recorrendo também a parcerias com instituições de pesquisa externa. Não consideram a aquisição de empresas e colaboradores como uma das melhores formas de obter conhecimento.

Em termos de aquisição do conhecimento através de feiras, a Simoldes está dentro da média geral, considerando que as feiras internacionais são mais importantes do que as nacionais, tendo ambas a sua importância.

**Tabela 17 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>Simoldes</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Média Geral	4,3	4,1

Na aplicação do conhecimento, a Simoldes encontra-se abaixo da média, espelho eventual da falta de um departamento de GC, que leva à pouca relevância em comparação com a média geral na colocação em prática do novo conhecimento e solução e aplicação com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.

**Tabela 18 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)	Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas
<b>Simoldes</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Média Geral	4,4	3,7	3,7

Em consonância com a análise efetuada à aplicação de conhecimento, o grupo revela que claramente armazena regularmente o conhecimento (possuindo arquivos), mas a documentação sobre o conhecimento não se encontra bem organizada e não apresenta evidências de ter procedimentos de armazenamento de novas práticas, perdendo conhecimento essencial, devido à falta de gestão do mesmo.

**Tabela 19 - Dimensão da partilha do conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?**

	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/ restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
<b>Simoldes</b>	4	2	3	3	4	5	2	2
<b>Média Geral</b>	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha de conhecimento da Simoldes é essencialmente efetuada através da partilha dos conhecimentos adquiridos dos colaboradores com os colegas de trabalho.

O grupo expressa claramente que existem níveis/ restrições de acesso ao conhecimento, mas essa informação não é considerada efetivamente clara e a acessibilidade além de alta, encontra-se abaixo da média geral.

Nas outras dimensões avaliadas a Simoldes encontra-se abaixo da média geral na partilha do conhecimento, sendo claramente coincidentes com funções da GC.

**Tabela 20 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>Simoldes</b>	1	4	3
<b>Média Geral</b>	3,7	3,4	3,7

A metodologia que a organização adota para efetuar a avaliação da implementação é baseada em especial através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado, sendo que descartam claramente a avaliação através de diferentes indicadores com o BSC ou similares.

**Tabela 21- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>Simoldes</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>

O envolvimento na Simoldes da gestão do conhecimento é focado em especial entre as chefias e os colaboradores, sendo que a gestão de topo fica um pouco aquém neste tipo de gestão. Consideram também que envolvem os clientes na GC, sendo estes fulcrais para uma melhoria do produto final, mas relativamente aos fornecedores o seu impacto na GC é reduzido.

**Tabela 22 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Simoldes. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>Simoldes</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

O impacto positivo da implementação da gestão do conhecimento é notado na Simoldes, sendo que o impacto maior é representado na redução no tempo despendido em orçamentação, colocando o valor bem acima da média. A redução dos tempos de entrega e a pontualidade nos prazos internos e externos também tem um impacto bastante positivo, encontrando-se na média geral.

Não dispondo de departamento de planeamento/ gestão do conhecimento, não consideram relevante para o planeamento, refletindo-se também na redução de loops e em certa parte na distinção entre urgentes e não urgentes.

A Simoldes demonstra claramente, após análise, a distinção entre ter ou não departamento de planeamento/ gestão do conhecimento.

## 4.4. A MD

**Data de Constituição:** 1989

**Website:** <https://www.md-moldes.com>

**Nº de Colaboradores (2020):** 200



Figura 8 - Logotipo MD. Fonte: MD

### 4.4.1. História<sup>12</sup>

A MD Moldes foi fundada em 1989 como uma empresa de engenharia, especializada na contratação de moldes e gestão de projetos. O seu sucesso ditou que em 1998, através do resultado de um aumento contínuo de solicitações de clientes se fundasse a MD Fastooling, com foco em ferramentas complexas, e em 1999 surge a MD Engineering.

Em 2002 o grupo decide recriar as condições específicas de cada cliente, fundando uma empresa especializada no teste de moldes com a denominação de MD Plastics.

A MD Moldes recebe os certificados de acordo com a norma ISO 9001:2000 em 2003 e em 2008 é implementada no grupo uma plataforma de ERP (Enterprise Resource Planning).

As exigências de mercado fazem com que a MD Plastics em 2012 obtenha as certificações de acordo com as normas ISO TS 16949:2009 (qualidade de produto para a indústria automotiva) e a MD Moldes a certificação ISO 14001:2012.

O sucesso do grupo leva a um aumento constante da capacidade produtiva, tendo em 2014 a MD Plastics novas instalações e a MD Moldes está a construir também novas instalações que consigam dar resposta aos pedidos dos clientes.

---

<sup>12</sup> Baseado em [www.md-moldes.pt](http://www.md-moldes.pt), <https://sabi.bvdinfo.com> e <https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/md-group-or-lighting-the-future> consultados em 7 de Junho de 2020.

Para a análise do grupo, foram consideradas as 5 empresas chave da MD:

- MD MOLDES
- MD PLASTICS
- MD ENGINEERING
- MD FASTOOLING
- MD FASTOOLING II

#### 4.4.2. Dados Financeiros

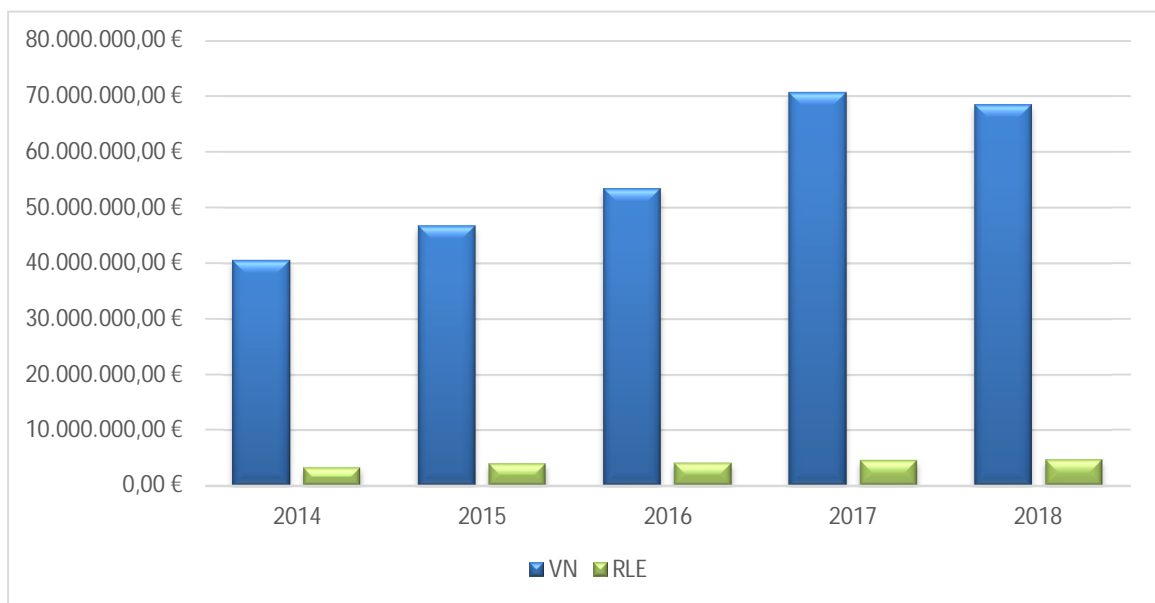


Gráfico 13 - VN vs. RLE da MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

O grupo MD apresenta um forte crescimento até 2017 onde atinge valores superiores a 70 milhões de euros, tendo um pequeno decréscimo para 2018 de 3%, apresentando um VN de 68.423.112 €

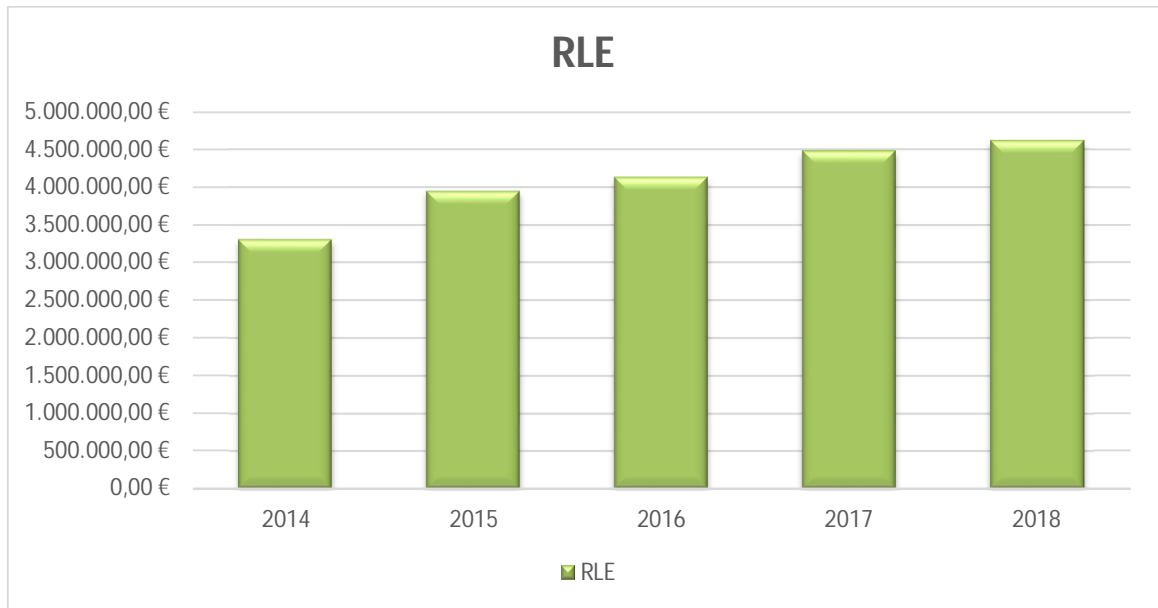


Gráfico 14- RLE da MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

O Resultado Líquido do Exercício reflete o aumento do Volume de Negócios, com um crescimento constante, sendo que em 2018 ao revés do VN, o RLE tem um acréscimo de 3%, chegando ao valor mais alto da análise em 4.611.101 €



Gráfico 15 - Exportações MD. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

As Exportações do grupo MD em termos de mercado extracomunitário não têm grande relevância, variando em valores próximos ao nulo, entre 1% e 4%. O mercado comunitário representa cerca de ¼ das vendas, demonstrando estar em crescimento de 18% em 2014 para 23% em 2018, mas apresenta uma queda abrupta para os 14% em 2017, que foi perfeitamente recuperada em 2018.

#### 4.4.3. Análise das Respostas

A resposta ao inquérito no grupo MD ficou ao encargo da direção de topo, tendo informado que dispõem de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento

**Tabela 23 – Dimensão da aquisição do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>MD</b>	5	2	2	4	4	3	3	4
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

A aquisição de conhecimento na MD surge essencialmente na partilha interna, sendo que as restantes formas de partilha se encontram dentro da média geral, como a partilha com fornecedores, clientes e parcerias com instituições de pesquisa externa.

Em termos de aquisição de empresas para aquisição de conhecimento, o grupo encontra-se acima da média geral, dando a mesma importância à aquisição de colaboradores.

Ao contrário da média geral, as feiras não representam para a MD uma forma relevante de aquisição de conhecimento.

**Tabela 24 - Dimensão da aplicação do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>MD</b>	5	5
Média Geral	4,3	4,1

A MD destaca-se na aplicação do conhecimento, sendo que dá o valor máximo para a colocação em prática do novo conhecimento/ solução e na aplicação com sucesso dos procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.

**Tabela 25 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)	Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas
<b>MD</b>	5	3	4
Média Geral	4,4	3,7	3,7

Considera claramente que armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos), mas que a documentação sobre o conhecimento poderia estar melhor organizada, encontrando-se mesmo abaixo da média geral. A MD encontra-se na média no que diz respeito aos procedimentos de armazenamento de novas práticas.

**Tabela 26 - Dimensão da partilha do conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?**

	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
<b>MD</b>	4	1	2	2	5	3	4	2
<b>Média Geral</b>	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha de conhecimento na organização é efetuada tal como na média geral, através da partilha de conhecimentos adquiridos por colaboradores com os colegas de trabalho.

A MD considera claramente que a informação está acessível, mas que não é clara o suficiente, encontrando-se quase dois pontos abaixo da média geral e que os níveis/restrições de acesso também são diminutos.

A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente, encontrando-se na média, mas em termos de possuir um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores, a MD encontra-se bem abaixo da média geral, considerando que quase não possui esse sistema e que também quase não realiza testes com operadores em contexto de trabalho após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho.

A destacar a disparidade com a média geral, que a MD não partilha conhecimentos com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas).

**Tabela 27 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>MD</b>	2	2	2
<b>Média Geral</b>	3,7	3,4	3,7

Em termos de metodologias para avaliação da implementação da GC, a MD encontra-se claramente abaixo da média geral dos diferentes tipos de análise e deixando a resposta aberta em branco para que nos informasse se teria outra, só podemos compreender desta análise que a MD não avalia a implementação da gestão do conhecimento na sua plenitude.

**Tabela 28- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>MD</b>	1	4	4	2	3
<b>Média Geral</b>	3,9	4,7	4,4	3,0	3,7

A gestão de topo não se envolve claramente na gestão de conhecimento, sendo que esta está praticamente reservada para as chefias e colaboradores, mesmo assim com valores abaixo da média geral. Representa também o envolvimento dos fornecedores e clientes com valores abaixo da média geral.

**Tabela 29 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na MD. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>MD</b>	3	3	3	4	3	3	4
<b>Média Geral</b>	3,7	3,9	3,9	3,7	3,4	3,9	4,0

A organização considera que o impacto positivo da implementação da gestão do conhecimento se foca essencialmente na redução de loops e no impacto positivo no planeamento, tendo valores idênticos à média geral. Considera também dentro da média o impacto positivo na distinção entre urgentes e não urgentes.

As restantes respostas encontram-se abaixo da média geral em cerca de um ponto, não considerando a MD um acréscimo de mais valia significativa para essas dimensões.

## 4.5. A TJ

**Ano de Constituição:** 1985

**Website:** <https://www.tj-moldes.pt>

**Nº de Colaboradores (2020):** 140



**Figura 9 - Logotipo TJ. Fonte: TJ**

### 4.5.1. História<sup>13</sup>

O Grupo TJ SGPS é representado por cinco subsidiárias, as quais foram analisadas em conjunto:

- TJ Moldes, S.A.
- TJ Aços, Lda.
- iTJ International Moldes, Lda.
- RTJ Plásticos, SA
- CECITER, Lda.

Apresentando um pouco de cada empresa constituinte do universo da TJ, pode dizer-se que a TJ Moldes é a maior empresa do Grupo, sendo uma sociedade anónima constituída em 1985 que produz moldes para a indústria de plásticos.

A TJ Aços desenvolve trabalhos com moldes até 10 toneladas, sendo estes moldes considerados médios, sabendo que os moldes de grandes dimensões são produzidos na iTJ.

---

<sup>13</sup> Baseado em [www.tj-moldes.pt](http://www.tj-moldes.pt), <https://sabi.bvdinfo.com> consultados em 14 de Junho de 2020 e Bonifácio, D. (2016). Análise da Rapidez da Internacionalização em PMEs do Sector dos Moldes – Quatro Casos de Estudo, IPL.

O elevado *know-how* e os equipamentos complexos estão à disposição da RTJ Plásticos para *try-outs* e produções. As negociações internacionais estão a cargo da CECITER.

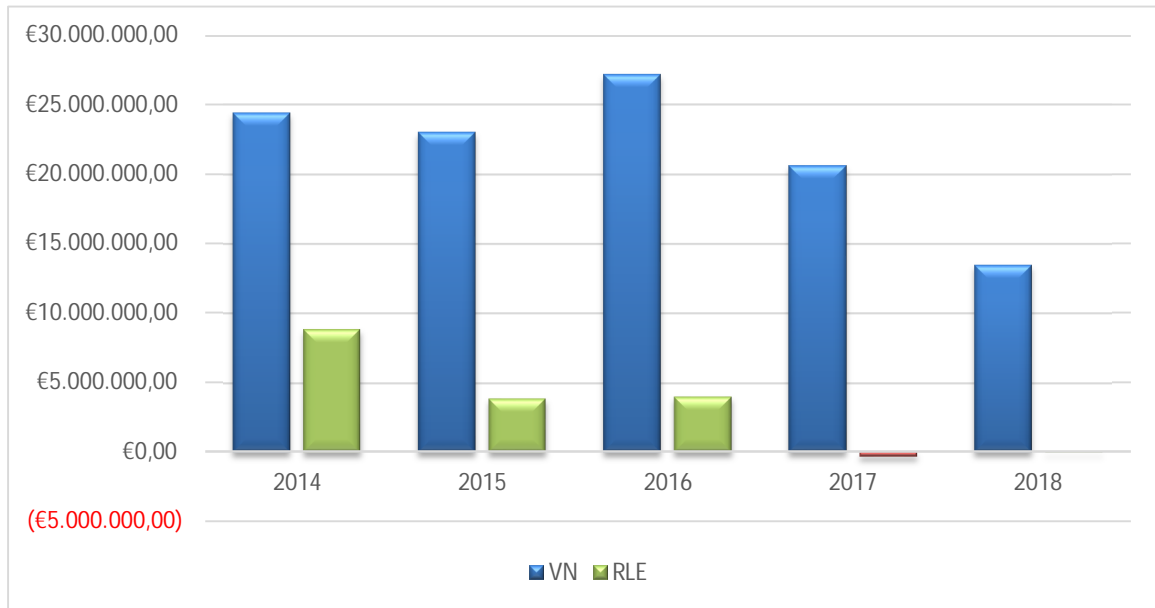
O Grupo TJ na resposta às necessidades dos clientes e acompanhamento das necessidades de mercado, favorece o constante investimento em tecnologia, robotização, automatização, flexibilização de processos, formação e aquisição de equipamentos. Com isto visa dar resposta à visão estratégica do grupo, na condução de soluções para o cliente, apresentando alternativas no desenvolvimento do projeto, resolução de problemas, garantindo confiança nos moldes que produz, competitividade, flexibilidade, cumprimento de prazos, exigência e dedicação ao presente, mas com perspectivas futuras.

A indústria dos moldes foca-se em diversas áreas, em especial para o setor automóvel, utensílios de iluminação e domésticos, embalagens e acessórios para jardim. Conta com um vasto conjunto de clientes, no entanto, a indústria automóvel é a que tem maior relevância.

A TJ privilegia que a sua missão passe pela introdução de mudanças, favorecendo todos os elementos da organização, especialmente os seus colaboradores. Desta forma, dá seguimento ao objetivo principal do grupo que é a satisfação total do cliente, através da qualidade, celeridade e eficácia.

O Grupo aposta no desenvolvimento e na atualização do conhecimento, tendo como lema a proatividade, fortalecendo parcerias com clientes e fornecedores. O elevado rigor técnico, a utilização de equipamentos modernos e as relações de cooperação que desenvolve caracterizam os pontos fortes da empresa.

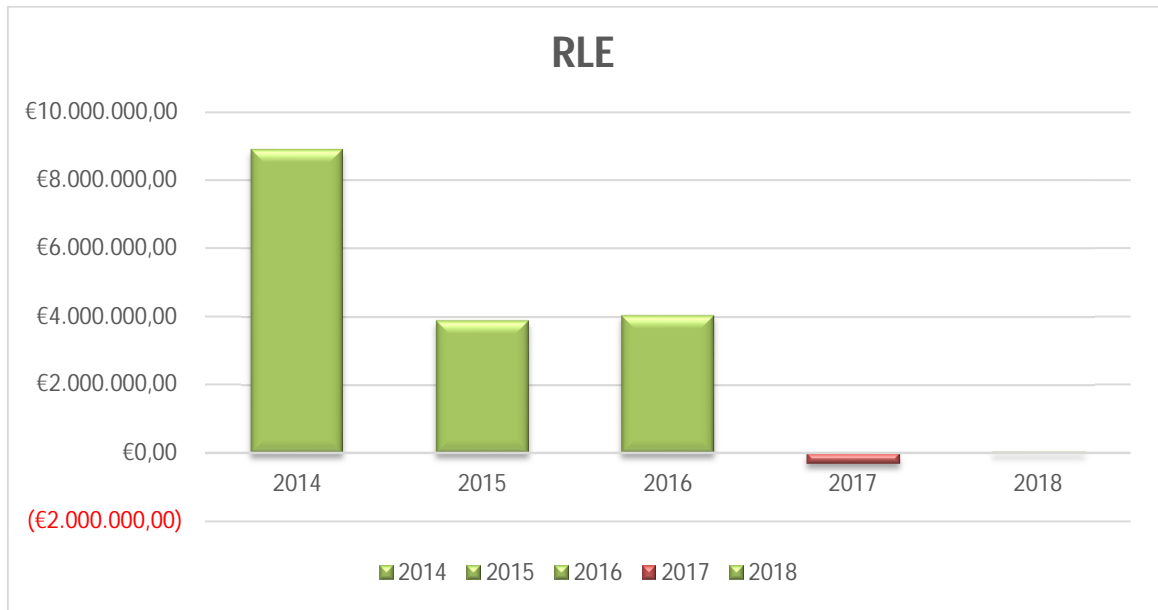
### 4.5.2. Dados Financeiros



**Gráfico 16 - VN vs. RLE da TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

Ao analisar o Volume de Negócios do grupo de empresas que constitui a TJ, observa-se que estiveram estáveis até 2016 onde obtiveram o seu pico com um valor de 27.163.456€ mas entrando em queda nos anos seguintes. O pico de VN de 2016 não é proporcional ao seu Resultado Líquido do Exercício, apresentando um valor de 4.026.938€ apenas superior em 4% ao ano transato sabendo que o VN teve um acréscimo de 18%.

Observa-se que a quebra do VN em 2017 irá refletir-se num valor negativo de RLE em 304.753€ e em 2018 num valor positivo de 55.209€ com um VN inferior ao de 2017 em 35%, demonstrando que o grupo está a conseguir controlar as perdas significativas de 2018.



**Gráfico 17- RLE da TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

Estes valores são facilmente confrontáveis com as exportações, verificando que em 2014 quase a totalidade da produção (96%) era exportada para os mercados comunitários, e em 2017 teve uma queda abrupta para os 43%, mas em 2018 já recupera mais vinte e um pontos percentuais.



**Gráfico 18 - Exportações TJ. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

O mercado extracomunitário em 2014 apresentou valores nulos, sendo que em 2015 apresentou o valor de 15% de exportações e tendo vindo a decrescer a uma constante até ao valor de 2018 que apresenta uma quota de 7%.

### 4.5.3. Análise das Respostas

A TJ atribuiu a resposta do questionário à Direção Intermédia, onde afirmam ter departamento de Planeamento/ Gestão de Conhecimento.

**Tabela 30 – Dimensão da aquisição do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
TJ	5	3	4	5	5	1	4	5
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

Em termos de Aquisição do Conhecimento a TJ privilegia acima da média de respostas em especial a partilha de conhecimentos internamente, a partilha com fornecedores e clientes e as parceiras com instituições de pesquisa externa. Não dando relevância à aquisição de empresas para aquisição e conhecimentos, mas sim à aquisição de colaboradores. No que a Feiras diz respeito consideram as internacionais de maior importância do que as nacionais.

**Tabela 31 - Dimensão da aplicação do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
TJ	4	4
Média Geral	4,3	4,1

Consideram com a mesma importância a colocação em prática do novo conhecimento/ solução e a aplicação com sucesso dos procedimentos e experiências passadas aos novos desafios, estando abrangidas na média geral.

**Tabela 32 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>A organização:</b>			
	<b>Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)</b>	<b>Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento</b>	<b>Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas</b>
<b>TJ</b>	5	4	4
<b>Média Geral</b>	4,4	3,7	3,7

A TJ encontra-se acima da média no armazenamento regular do conhecimento, possuindo arquivos, que no seu ver, roçam a perfeição na organização, mas poderiam ser melhorados em termos de organização e procedimentos de armazenamento de novas práticas, apresentando-se acima da média geral.

**Tabela 33 - Dimensão da partilha do conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?</b>								
	<b>Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho</b>	<b>A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)</b>	<b>A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores</b>	<b>A informação é Clara</b>	<b>A informação está acessível</b>	<b>Existem níveis/ restrições de acesso</b>	<b>A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente</b>	<b>Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho</b>
<b>TJ</b>	4	4	4	4	5	5	4	4
<b>Média Geral</b>	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha do conhecimento na organização tem o seu primórdio na acessibilidade e na restrição de acesso através dos diferentes níveis. Nos outros itens encontra-se acima da média geral, sendo que apenas na partilha por colaboradores dos conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho se encontra na média.

**Tabela 34 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na TJ.**  
**Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>TJ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>

As metodologias privilegiadas pela TJ para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento são através de diferentes indicadores como o BSC ou similares e através da análise comparativa das reduções de custos. Situando-se também acima da média nas comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado.

**Tabela 35- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na TJ.** Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.

**Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento**

	Gestão de Topo	Chefias	Colaboradores	Fornecedores	Clientes
<b>TJ</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>

O grau de envolvimento no grupo é elevado, sabendo que é considerado o grau máximo para a gestão de topo, chefias e colaboradores, sendo que os fornecedores e clientes também desempenham um forte papel, encontrando-se acima da média geral.

**Tabela 36 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na TJ. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>TJ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

Sobre o impacto positivo da implementação da GC a TJ afirma que o essencial está demonstrado no Planeamento, considerando os outros itens também com uma avaliação acima da média, ficando apenas o impacto da distinção entre urgentes e não urgentes abaixo da média. Outros impactos também considerados pela organização na GC é a “aprendizagem mais rápida dos novos colaboradores e motivação para aqueles que ensinam e passam esse conhecimento.”

A resistência à mudança é considerada pela TJ como a maior dificuldade de implementação da Gestão do Conhecimento.

## 4.6. A VANGEST

**Ano de Constituição:** 1986

**Website:** <https://www.vangest.pt>

**Nº de Colaboradores (2020):** 265



Figura 10 - Logotipo Vangest. Fonte: Vangest

### 4.6.1. História<sup>14</sup>

O Grupo VANGEST é representado por um vasto conjunto de empresas, sendo as seguintes abordadas no estudo:

- MOLIPOREX - Moldes portugueses, importação e exportação, S.A.
- 3DTECH - Produção, optimização e reengenharia, Lda.
- DISTRIM 2 - Indústria, investigação e desenvolvimento, S.A.
- VANGEST - Engenharia financeira e gestão, S.A.
- DISTRIM - Sistemas integrados de projecto e fabricação assistidos por computador, Lda.
- GRANDESIGN - Design na indústria, Lda.
- MP TOOL - Engenharia e produção de moldes, Lda.
- CADFLOW - Optimização, reengenharia e comercialização de hardware e software, Lda.
- HARCHI - Sociedade de projectos de arquitectura, Lda.

---

<sup>14</sup> Baseado em <https://www.vangest.pt/historia/> e <https://sabi.bvdinfo.com> consultado em 15 de Junho de 2020.

- EHTP - European high tech plastics, S.A.
- ATT - Advanced tool technology, Lda.
- DT2 NEW CONCEPT - The rapid manufacturing center, Lda.
- HPM - High precision moulds, Lda.
- IEMC - Dt2 intelligent engineering & manufacturing center, Lda.

O início do que é hoje o Grupo VANGEST começa em 1986, quando o empresário Carlos Oliveira iniciou a MOLIPOREX, empresa na área dos moldes de injeção termoplásticos, antecipando as futuras exigências da indústria de moldes, pouco antes de Portugal ser mundialmente reconhecido pela produção de moldes de alta qualidade, ganhando assim uma posição privilegiada para ser um dos líderes nesta área tecnológica.

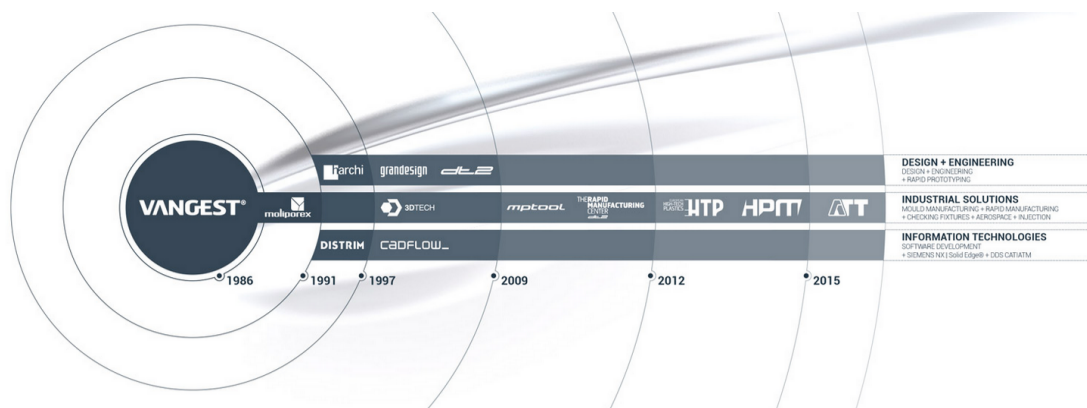
No início dos anos 90, Victor Oliveira juntou-se ao seu irmão Carlos Oliveira, adicionando a DISTRIM e a HARCHI (1990), procurando diversificar a oferta com soluções e tecnologias de ponta em diferentes especialidades numa plataforma integrada e direcionada sobretudo para os setores automóvel, aeroespacial, eletrónica e medicina.

Percebendo a procura por serviços integrados na área de desenvolvimento de produto, em 1997, criam a DISTRIM 2, a GRANDESIGN, a 3DTECH e a CADFLOW, tornando-se impulsionadores da indústria, estabelecendo uma plataforma multisserviços ao consolidar todas as empresas criando o Grupo VANGEST (da expressão “gestão de vanguarda”).

A aposta no investimento em tecnologias de ponta e o conhecimento adquirido até então, permitiu-lhes assumir um papel pioneiro no mercado, concentrando-se sobretudo no desenvolvimento de produto e fluxos de trabalho.

Ao longo dos anos, a VANGEST continuou a evoluir consolidando um valioso know-how. Atenta ao mercado, soube reconhecer as exigências e assim expandir o grupo, criando em 2009 a MPTOOL e a DT2 RMC, investindo em equipamentos do mais alto nível tecnológico. Tal permitiu aumentar a capacidade de produção e continuar a oferecer aos seus clientes soluções integradas de alto valor, com prazos e preços competitivos.

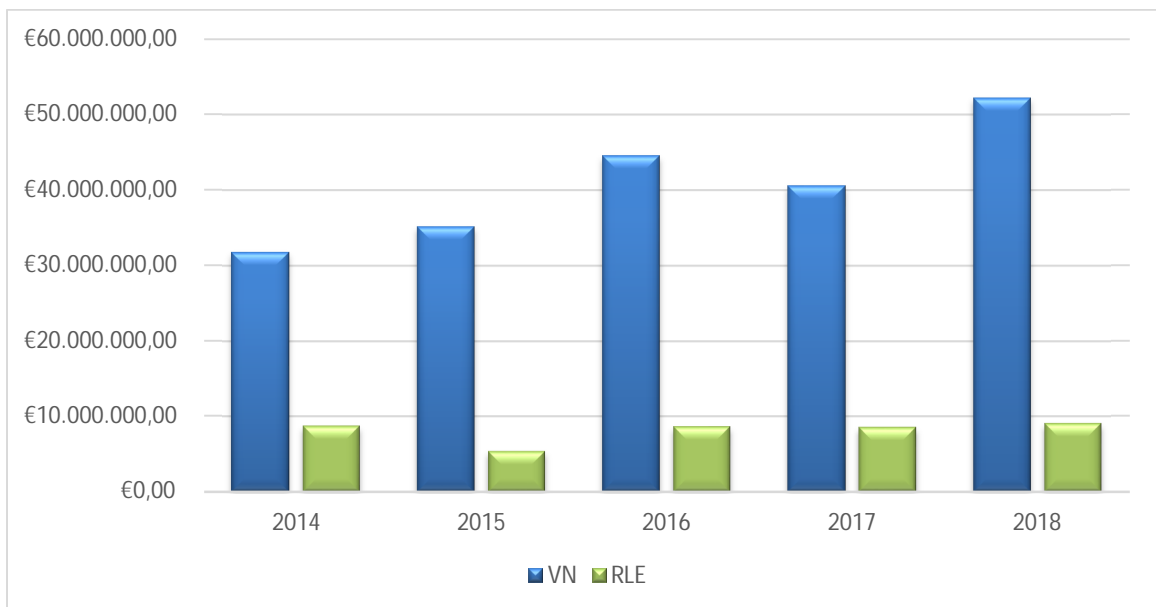
Em 2012 adiciona mais duas empresas ao grupo, a HPM e a EHTP e em 2015 a ATT.



**Figura 11 – Empresas associadas ao grupo Vangest** Fonte: Vangest

O grupo tem como missão a continuação do crescimento sustentável, investindo nos seus colaboradores, em tecnologia e no relacionamento com o cliente. Adquirir conhecimentos e habilidades que permitam adaptarem-se aos cenários de rápida mudança da indústria dos moldes. Para tal preza por valores como a Confiança, Respeito e Honestidade.

#### 4.6.2. Dados Financeiros



**Gráfico 19 - VN vs. RLE da Vangest.** Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

A análise do Volume de Negócios da Vangest revela um forte crescimento do grupo, com valores de 31.729.530 € em 2014 e passado quatro anos apresenta perto do dobro com

52.193.813 € evidenciando apenas em 2017 uma ligeira descida de VN em 9% em relação ao ano anterior.

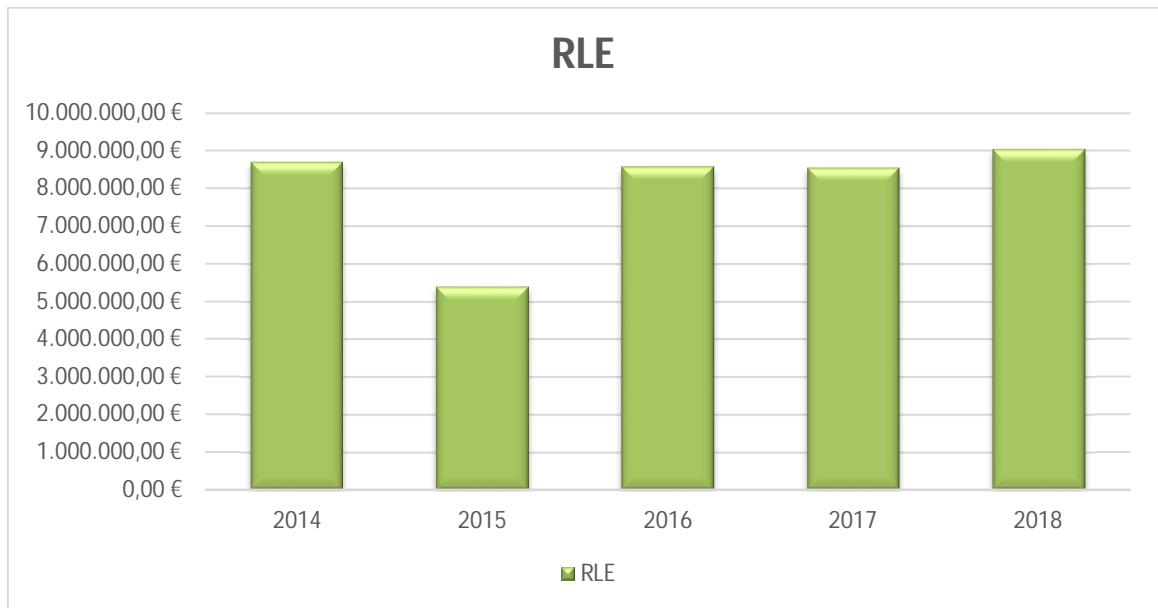


Gráfico 20- RLE da Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

O Resultado Líquido do Exercício não evidencia o crescimento do VN, mas demonstra a estabilidade do grupo, sendo que não apresenta variações acima dos 500.000 € excetuando a queda em 2015 para valores inferiores em 38% ao ano de 2014 apresentando um RLE de 5.376.575 €



Gráfico 21 - Exportações Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.

As exportações para o mercado comunitário representam cerca de metade das vendas do grupo, apresentando um decréscimo suave de 2014 com 58% para 2018 com 49%. O mercado extracomunitário abrange uma pequena percentagem das exportações, tendo apenas em 2016 duplicado o seu valor, mas voltando em 2017 a percentagens de 4 pontos.

### 4.6.3. Análise das Respostas

O grupo Vangest dispõe de departamento de planeamento/ gestão de conhecimento, tendo a resposta do questionário ficado a cargo da direção intermediária.

**Tabela 37 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>Vangest</b>	4	3	4	4	4	2	3	4
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

Na análise ao modo de aquisição do conhecimento na organização Vangest, podemos compreender que maioritariamente se encontram na média geral, sendo que se encontram apenas com uma diferença na partilha do conhecimento, tendo um valor alto, mas a média geral é superior.

Em termos de aquisição de empresas o grupo também considera, tal como a média geral, que não é muito relevante para a aquisição de conhecimento.

Em termos de feiras, reconhece que as internacionais são mais importantes do que as nacionais, tal como a média geral.

**Tabela 38 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>Vangest</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Média Geral	4,3	4,1

A organização afirma colocar em prática o novo conhecimento/ solução na maioria dos casos, mas fica um pouco aquém da aplicação com sucesso dos procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.

**Tabela 39 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)	Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas
<b>Vangest</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Média Geral	4,4	3,7	3,7

A Vangest encontra-se abaixo da média geral no que diz respeito ao armazenamento do conhecimento, sendo que dá um valor intermédio a todos os itens, demonstrando um ponto em específico em que pode evoluir, em especial no armazenamento regular do conhecimento (possuir arquivos), devendo ter procedimentos para armazenamento de novas práticas e estas estarem bem organizadas.

**Tabela 40 - Dimensão da partilha do conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?**

	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/ restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
<b>Vangest</b>	4	4	3	3	4	5	4	3
Média Geral	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha do conhecimento na organização é efetuada de diversas maneiras, mas em especial pela partilha de conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas) e através da partilha dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores com os seus colegas de trabalho.

A Vangest afirma ter níveis/ restrições de acesso bem estruturadas, mas com algum entrave ao acesso da mesma e esta não apresenta a clareza devida para a correta perceção.

O sistema para aconselhar e orientar os novos colaboradores na Vangest também obteve um valor abaixo da média, sendo que apresenta um ponto para possível melhoria.

**Tabela 41 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?**

	Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)	Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado	Através da análise comparativa das reduções de custos
<b>Vangest</b>	5	4	3
Média Geral	3,7	3,4	3,7

A metodologia adotada para efetuar a avaliação da implementação da GC na Vangest é claramente através de diferentes indicadores como o BSC ou similares, apresentando o valor máximo, bem acima da média geral.

A organização também privilegia, acima da média geral, as comparações com os concorrentes mais fortes do mercado, mas por sua vez, abaixo da média geral, não dá tanta importância à análise através da comparação com a redução de custos.

**Tabela 42- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>Vangest</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>

Pode observar-se que o grau de envolvimento na GC é médio, sendo que a gestão de topo, as chefias e os colaboradores têm a mesma importância para a organização na GC, sendo que o valor para as chefias e os colaboradores se encontram abaixo da média geral.

Em termos de fornecedores a Vangest avalia de igual modo como a média geral, mas ao avaliar os clientes de igual forma aos fornecedores, encontra-se então abaixo da média geral.

**Tabela 43 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Vangest. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

<b>O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento</b>							
	<b>Redução dos tempos de entrega</b>	<b>Pontualidade nos prazos Internos</b>	<b>Pontualidade nos prazos Externos</b>	<b>Redução de Loops</b>	<b>Distinção de Urgentes e Não Urgentes</b>	<b>Redução no tempo despendido em Orçamentação</b>	<b>Impacto positivo no Planeamento</b>
<b>Vangest</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

O impacto positivo da implementação da GC na Vangest fica aquém da média geral, sendo o valor mais alto, e dentro da média geral, na redução do tempo despendido em orçamentação, compreendendo que é a grande vantagem para o grupo. Pode considerar-se que a distinção de urgentes e não urgentes também é relevante, sendo que se considera que esteja também dentro da média geral.

Os outros itens de impacto positivo são avaliados abaixo da média geral em relativamente um valor, sendo que o mais díspar é o impacto positivo no planeamento.

Podemos denotar, após análise, que a organização além de ter departamento de planeamento/gestão do conhecimento, este ainda está um pouco aquém das suas possibilidades e do aproveitamento da grande vantagem competitiva que o ter.

## 4.7. A Erofio

**Ano de Constituição:** 2001

**Website:** <https://www.erofio.pt>

**Nº de Colaboradores (2020):** 200



Figura 12 - Logotipo Erofio. Fonte: Erofio

### 4.7.1. História<sup>15</sup>

O Grupo Erofio, S.A foi analisado através das suas duas empresas, reunindo os setores de moldes e plásticos:

- Erofio Engenharia e Fabricação de Moldes S.A.
- Erofio Atlântico – Moldes e Soluções de Engenharia S.A.

Grupo iniciou-se na fabricação de moldes para as indústrias de eletrónica, eletrodomésticos e automóvel tendo sido fundado em 1990, com a criação da Erofio – Engenharia e Fabricação de Moldes S.A.

A evolução e exigência dos mercados de destino, nomeadamente a Alemanha, França e Estados Unidos conduziram à certificação através das normas ISO 9001:2015.

Em 2013 transferiu-se para novas instalações, especialmente construídas para o efeito, com uma área coberta de 6.500 metros quadrados.

---

<sup>15</sup> Baseado em [www.erofio.pt](http://www.erofio.pt), <https://sabi.bvdinfo.com> e <http://www.aip.pt/pt/news/read/erofio-e-erofio-atlantico-distinguidas-como-pme-excelencia-2018> consultado em 15 de Junho de 2020.

Fundada em 2000, a Erofio Atlântico – Moldes e Soluções de Engenharia S.A. resulta da necessidade de validar os moldes realizados na Erofio. Inicia o seu crescimento com o “estabelecimento de relações duradouras com os clientes que nela confiaram para produzir componentes plásticos em série”, sublinha a administração.

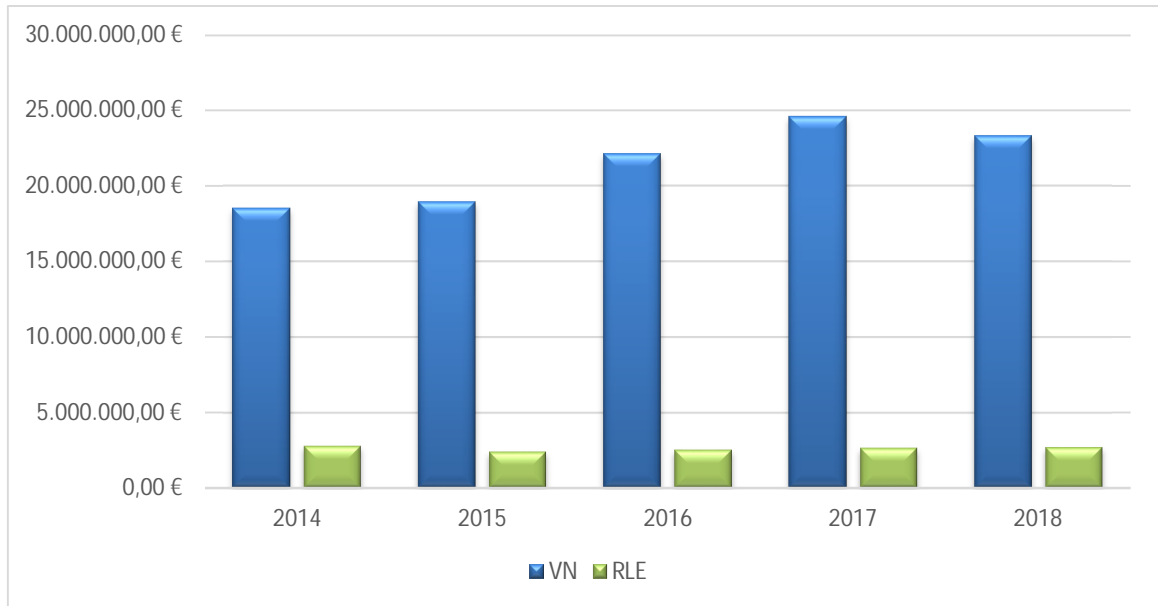
Investindo em equipamento e formação dos colaboradores, certifica-se para os processos produtivos com a ISO 9001 e a ISO/TS 16949 em 2015, nas indústrias de eletrodomésticos e automóvel.

Na atualidade a Erofio Atlântico ocupa uma área coberta de 9000 metros quadrados, opera 27 máquinas de injeção, executa montagens de componentes e faz decoração por tampografia.

Estas novas instalações possuem uma boa plataforma logística que permite atender clientes de volume, procedendo a saídas diárias de transportes internacionais.

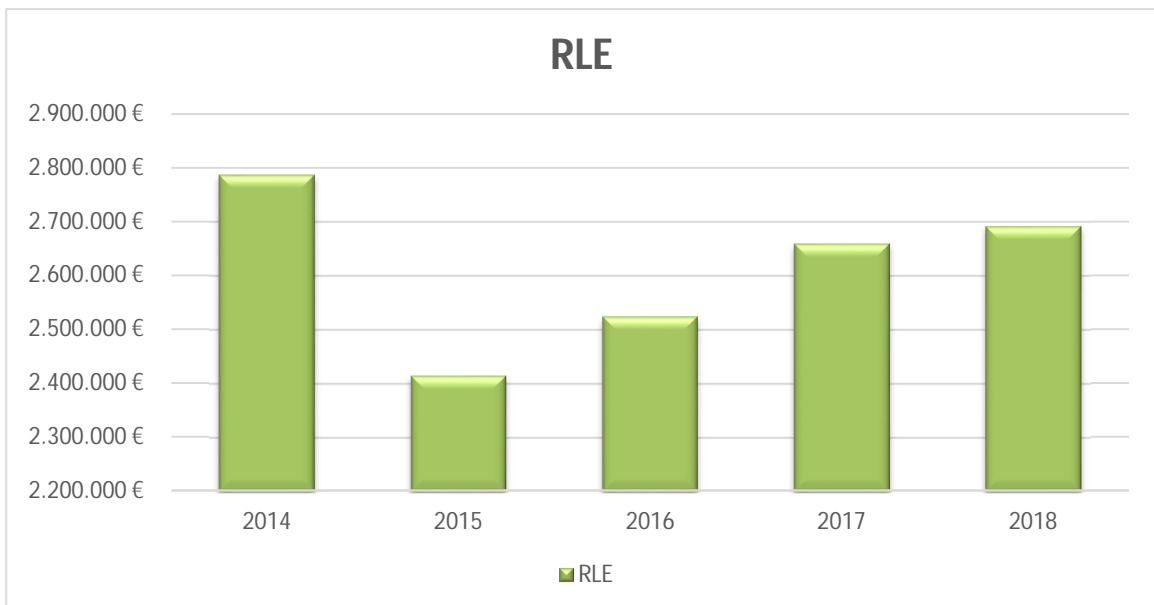
O Grupo Erofio é especialista no fornecimento de soluções para a indústria de injeção de termoplásticos, utilizando a melhor tecnologia disponível para o projeto, produção e controle de qualidade no fornecimento de moldes e injeção plástica.

### 4.7.2. Dados Financeiros



**Gráfico 22 - VN vs. RLE da Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

Analisando o Volume de Negócios das Erofio podemos observar claramente uma continuidade estável com uma evolução até 2017 com o seu máximo em 24.554.131€ e um pequeno decréscimo de 5% para 2018.



**Gráfico 23 - RLE da Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI**

Em relação ao seu Resultado Líquido do Exercício podemos observar também uma consistência nos seus valores, tendo um pico em 2014 de 2.786.250€ e um decréscimo em 13% para o ano seguinte, obtendo um acréscimo de 5% em 2016 e 2017 e 1% em 2018.



**Gráfico 24 - Exportações Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através de dados da SABI.**

A Erofio tem como mercado principal o comunitário, sendo que segundo a AIP entre os principais países de destino dos seus produtos destacam-se a Alemanha, a Suíça, a República Checa e a Polónia. Obteve um nível de exportações para esse mercado constante entre 75% e 85%, apenas com uma variação máxima anual de 7%.

O mercado extracomunitário também não apresenta grandes variações sendo constante entre os 7% e 11%.

### 4.7.3. Análise das Respostas

A resposta ao inquérito na Erofio esteve a cargo da Direção de Topo, que nos informou que não dispõe de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento, justificando com o não surgimento de oportunidade aliado à falta de recursos humanos.

**Tabela 44 – Dimensão da aquisição do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
<b>Erofio</b>	5	5	5	5	5	2	3	5
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

A aquisição de conhecimento na organização surge essencialmente e acima da média geral na partilha do conhecimento internamente, na partilha com fornecedores e clientes e em parcerias com instituições de pesquisa externa. As feiras também são de grande importância para a Erofio, tanto as internacionais como as nacionais, situando-se bem acima da média geral. Consideram a aquisição de empresas pouco relevante para a aquisição de conhecimento.

**Tabela 45 - Dimensão da aplicação do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Coloca em prática o novo conhecimento / solução	Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios
<b>Erofio</b>	5	5
Média Geral	4,3	4,1

A Erofio considera que aplica numa máxima o novo conhecimento/ solução e que aplica também com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.

**Tabela 46 - Dimensão de armazenamento do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**A organização:**

	Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)	Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas
<b>Erofio</b>	4	4	4
Média Geral	4,4	3,7	3,7

Em relação ao armazenamento o grupo fica abaixo da média no armazenamento regular do conhecimento (possui arquivos), situando-se na média na sua organização e procedimentos de armazenagem de novas práticas.

**Tabela 47 - Dimensão da partilha do conhecimento na Erofio. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário.**

**Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?**

	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/ restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
<b>Erofio</b>	5	3	5	5	5	5	4	3
Média Geral	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

A partilha de conhecimento é de extrema relevância na organização, sendo que o conhecimento é transmitido da forma mais clara, em que os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com colegas de trabalho e a organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores com informação acessível e de diversos níveis/ restrições de acesso.

**Tabela 48 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento na Erofio.**  
 Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário

<b>Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?</b>			
	<b>Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)</b>	<b>Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado</b>	<b>Através da análise comparativa das reduções de custos</b>
<b>Erofio</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>

A Erofio adota metodologias para avaliar a implementação da GC essencialmente através de diferentes indicadores como BSC ou similares, destacando-se acima da média. Dando um valor abaixo da média geral para a comparação frequente com os concorrentes mais fortes do mercado.

**Tabela 49- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento na Erofio.** Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>Erofio</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Média Geral</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>

Tal como a TJ a Erofio apresenta exatamente a mesma avaliação para o grau de envolvimento na GC, sabendo que é considerado o grau máximo para a gestão de topo, chefias e colaboradores, sendo que os fornecedores e clientes também desempenham um forte papel, encontrando-se acima da média geral.

**Tabela 50 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento na Erofio.**  
**Fonte: Elaboração do Autor através das respostas ao questionário**

**O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento**

	Redução dos tempos de entrega	Pontualidade nos prazos Internos	Pontualidade nos prazos Externos	Redução de Loops	Distinção de Urgentes e Não Urgentes	Redução no tempo despendido em Orçamentação	Impacto positivo no Planeamento
<b>Erofio</b>	5	5	5	5	5	3	5
Média Geral	3,7	3,9	3,9	3,7	3,4	3,9	4,0

O grupo considera que a implementação da Gestão do Conhecimento tem um impacto máximo em todos os parâmetros, ficando apenas abaixo da média geral no que diz respeito ao impacto na redução no tempo despendido em orçamentação.

## 4.8. Análise Geral dos Inquéritos

Após a análise de cada conjunto organizacional, iremos proceder à análise dos pontos mais relevantes em cada dimensão de análise.

A resposta aos questionários coube à direção de topo e à direção intermédio pela mesma percentagem (3/7), sendo que apenas no grupo Simoldes a resposta ao questionário foi entregue à direção operacional.

Em relação a possuir departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento, a grande maioria respondeu positivamente, sendo que apenas a Erofio e a Simoldes não dispõem (2/7).

**Tabela 51 – Dimensão da aquisição do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

**A aquisição de conhecimento na organização surge através de:**

	Partilha do Conhecimento Internamente	Feiras Nacionais	Feiras Internacionais	Partilha com Fornecedores	Partilha com Clientes	Aquisição de Empresas	Aquisição de Colaboradores	Parcerias com Instituições de pesquisa externa
Média Geral	4,6	3,0	3,7	4,3	4,4	2,3	3,1	4,3

Na dimensão da aquisição de conhecimento nas organizações, podemos denotar claramente que a partilha de conhecimento internamente é o ponto forte na aquisição de conhecimento na indústria dos moldes, sabendo que também valorizam a partilha com os fornecedores, clientes e as parcerias com instituições de pesquisa externa, sendo que neste último apenas a SOCEM dá um valor intermédio (3).

Analizamos também que a Moldoeste é o único grupo que dá um valor alto (4) à obtenção de conhecimento através da aquisição de empresas e colaboradores de modo igual. Em contrapartida temos o grupo TJ que considera que não existe obtenção de conhecimento através de aquisição de empresas (1), mas dá um valor de 4 à aquisição de colaboradores para adquirir conhecimento.

Em relação ao rácio feiras e aquisição de conhecimento, é clara a diferença entre feiras nacionais e internacionais, sendo que de um modo geral podemos afirmar que as feiras internacionais são mais produtivas na aquisição de conhecimento do que as nacionais. De notar que na análise a Erofio classifica ambas as feiras com o valor máximo (5) na aquisição

de conhecimento, e em contrapartida temos a SOCEM que considera as feiras pouco produtivas para a aquisição de conhecimento, dando valores mínimo (1) às feiras nacionais e o valor imediatamente acima do mínimo (2) às feiras internacionais.

**Tabela 52 - Dimensão da aplicação do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

<b>A organização:</b>		
	<b>Coloca em prática o novo conhecimento / solução</b>	<b>Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios</b>
<b>Média Geral</b>	4,3	4,1

Na dimensão da aplicação do conhecimento, de um modo geral as organizações aplicam com sucesso os novos conhecimentos/soluções e os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.

Denotámos uma grande diferença entre os dois grupos que não dispõem de departamento de Planeamento/ Gestão do Conhecimento, sendo que a Erofio avalia com nota máxima (5) ambas as aplicações do conhecimento, mas a Simoldes avalia com nota intermédia (3), sendo que se encontra abaixo da média geral.

**Tabela 53 - Dimensão de armazenamento do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

<b>A organização:</b>			
	<b>Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos)</b>	<b>Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento</b>	<b>Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas</b>
<b>Média Geral</b>	4,4	3,7	3,7

Na dimensão de armazenamento do conhecimento é notável que no setor dos moldes existam arquivos onde armazenam regularmente o conhecimento, mas denota-se que essa documentação não está organizada eficazmente e que os procedimentos de armazenamento de novas práticas ainda podem ser melhorados.

Estes valores das duas últimas rubricas podem ser explicados essencialmente por dois grupos. A Simoldes que avalia a armazenagem regular do conhecimento com o valor máximo (5), mas avalia com valor bastante baixo (2) no que diz respeito à organização e procedimentos de armazenamento, sendo que tais valores se consideram diretamente relacionados com a não existência de departamento de GC. Por outro lado, temos a Vangest que mesmo tendo o departamento de GC avalia de forma intermédia (3) todos os itens da dimensão armazenamento do conhecimento, sendo que é considerável que a Vangest não está a tirar as melhores vantagens de possuir tal departamento.

**Tabela 54 - Dimensão da partilha do conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?								
	Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho	A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas)	A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores	A informação é Clara	A informação está acessível	Existem níveis/ restrições de acesso	A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente	Após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, a organização realiza testes com os operadores em contexto de trabalho
Média Geral	4,1	3,3	3,7	3,7	4,7	4,3	3,9	3,3

Na dimensão da partilha do conhecimento podemos compreender que a informação é acessível e que existem níveis/ restrições de acesso à mesma, podendo, no ver de algumas organizações ser melhor clarificada, sendo claro o caso da MD que discorda que a informação seja clara na sua organização e que a mesma tenha um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores, discordando totalmente que a organização partilhe conhecimento com outras empresas em vários projetos, sendo elas empresas do grupo ou associadas.

Da análise das respostas, pode denotar-se que em todas as empresas a prática da partilha dos conhecimentos adquiridos entre colaboradores é comum, conseguindo com isso a transmissão tácita do conhecimento, permitindo uma evolução constante dos colaboradores no setor dos moldes.

A partilha do conhecimento entre empresas do grupo ou associadas nos diversos projetos também é uma constante ponderada, sendo que como foi dito anteriormente a MD não o faz

(1) e a Simoldes faz de forma muito residual (2), por outro lado, a Moldoeste concorda totalmente (5) com esta forma de partilha.

Na análise das respostas à questão “A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores?”, a resposta geral é positiva, sabendo que a Erofio e a Moldoeste concordam plenamente com a mesma, mas a MD discorda que possua tal sistema.

As organizações concordam que têm metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de conhecimento já existente, sendo que a Moldoeste concorda totalmente, mas em contrapartida a Simoldes discorda que tenha tais metodologias.

A questão onde analisamos se os grupos após a obtenção de resultados significativos do processo/ trabalho, realizam testes com os operadores em contexto de trabalho, tem um valor geral positivo, sendo que a Moldoeste se destaca pela positiva concordando totalmente com a afirmação, mas a MD e a Simoldes discordam da mesma.

Nestes dois últimos parâmetros, denotamos que a Simoldes nos transmite respostas negativas, tendo conhecimento que tais funções estão inteiramente ligadas com o departamento de planeamento/ GC.

Esta dimensão também nos apresentou que a MD está aquém das expectativas na partilha do conhecimento, mesmo tendo departamento de planeamento/ GC.

**Tabela 55 - Dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

<b>Que metodologias a organização adota para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?</b>			
	<b>Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares)</b>	<b>Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado</b>	<b>Através da análise comparativa das reduções de custos</b>
<b>Média Geral</b>	3,7	3,4	3,7

Na dimensão da avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento, podemos observar que em regra geral os valores são medianos positivos, sendo que a análise através de diferentes indicadores, como o BSC ou similares e a análise comparativa das reduções de

custos são as mais utilizadas para a avaliação, sabendo que logo de seguida se apresenta a avaliação através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado.

A destacar positivamente na avaliação da implementação da GC, temos a TJ que concorda totalmente com estas metodologias, sendo que apenas nas comparações frequentes com os concorrentes mais forte do mercado dá um valor inferior ao máximo (4).

A destacar negativamente nesta dimensão temos a MD que discorda deste tipo de metodologias, mas também não indica outras, levando-nos à compreensão que tal organização não avalia a implementação da GC.

Em análise particular denota-se que o grupo Simoldes avalia a implementação da GC através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado e através de análises comparativas das reduções de custos, mas que não utiliza (1) diferentes indicadores como o BSC e similares, compreendendo que tal seria uma função do departamento de planeamento/GC que a Simoldes não dispõe.

**Tabela 56- Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

<b>Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento</b>					
	<b>Gestão de Topo</b>	<b>Chefias</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
<b>Média Geral</b>	3,9	4,7	4,4	3,0	3,7

Na dimensão do grau de envolvimento na Gestão do Conhecimento, pode avaliar-se com uma maior exatidão as contribuições para a GC dentro das organizações, pelo que se denota que esta está concentrada entre as Chefias e os Colaboradores, onde todas as organizações responderam com valores elevados (4 e 5), dando também a compreender que os Clientes estão mais envolvidos na GC do que os Fornecedores, sendo que nenhuma organização deu um valor superior aos Fornecedores em relação aos Clientes.

Em relação ao grau de envolvimento da Gestão de Topo na GC, esta, obteve respostas dispares por parte da Simoldes, que deu um valor intermédio (3), mas que sabemos que não dispõe de departamento de planeamento/GC, compreendendo a sua avaliação. Por outro

lado, a MD, uma organização que dispõe de tal departamento, avalia com o valor mínimo (1 – Muito Baixo) o envolvimento da Gestão de Topo com a GC, sabendo como foi dito anteriormente que a Gestão de Topo deve estar plenamente envolvida na GC para que esta seja eficaz e eficiente. Todas as outras organizações avaliaram elevadamente (4 e 5) a relação da Gestão de Topo com a GC.

**Tabela 57 - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento. Fonte: Elaboração do Autor através das respostas aos questionários.**

O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento							
	Redução dos tempos de entrega	Pontualidade nos prazos Internos	Pontualidade nos prazos Externos	Redução de Loops	Distinção de Urgentes e Não Urgentes	Redução no tempo despendido em Orçamentação	Impacto positivo no Planeamento
Média Geral	3,7	3,9	3,9	3,7	3,4	3,9	4,0

Na dimensão de avaliação do impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento, pode compreender-se que a média geral é alta (4 aprox.), conseguindo com isso demonstrar que a Gestão do Conhecimento é importante nas empresas do setor dos Moldes.

A organização que considera que a GC é de extrema importância é a Erofio, mesmo não estando provida de departamento de planeamento/ GC, avalia todos os impactos positivos no seu valor máximo (5), exceto a redução no tempo despendido em orçamentação, avaliando-a com um valor intermédio (3).

A Simoldes, grupo que também não dispõe de departamento de planeamento/ GC considera que o grande impacto positivo da implementação da GC é a redução no tempo despendido em orçamentação (5), mas não tendo o departamento, considera impacto baixo (2) no planeamento e na redução de loops.

A MD e a Vangest são duas organizações que dispõem de departamento de planeamento/GC, mas que estão aquém das suas capacidades de Gestão do Conhecimento, demonstrando que não exploram os benefícios da GC conduzindo à eficiência desejada neste setor, considerando em média o impacto positivo como médio.

## **5. Conclusões**

Após a revisão da literatura, da metodologia, da caracterização dos grupos empresariais em estudo e análise das respostas ao inquérito e análise geral dos inquéritos, chega o momento de enunciar as principais conclusões da presente dissertação.

O último capítulo divide-se em dois tópicos. O primeiro tópico enuncia as principais conclusões retiradas do estudo em questão. O segundo tópico debruça-se sobre as limitações que ocorreram, mas também sobre sugestões para futuras investigações em torno da temática da gestão do conhecimento.

### **5.1. Principais Conclusões**

Atualmente os grupos empresariais que pretendem atingir uma eficiência de topo, prendem-se com uma evolução constante na área do conhecimento. O mundo dos negócios aceitou a ideia de que o conhecimento e a produção de ideias representam o fator mais importante para o sucesso das corporações.

Neste contexto, torna-se importante definir a gestão do conhecimento como sendo um conjunto de ferramentas, técnicas e estratégias que visam criar, reter, analisar, organizar, melhorar e partilhar o conhecimento necessário para o funcionamento da organização, implementando estratégias de alcance de objetivos, sendo o conhecimento considerado um ativo intangível que deve ser gerido de forma efetiva e eficaz.

A gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva, sendo esta na sua maioria considerada como ativo intangível, não é de fácil mensuração (Del-Rey-Camorro et al., 2003), sendo que através de indicadores assertivos, como o caso do Balanced ScoreCard é possível medir o nível e o impacto do conhecimento dentro de uma organização.

As organizações e a gestão do conhecimento devem de encontrar um equilíbrio para atingir a eficácia, eficiência e soluções personalizadas, com vista à melhoria contínua dos processos.

O estudo teve a sua incidência na indústria do setor dos moldes, mais precisamente nos grandes grupos do setor que se concentram maioritariamente na zona da Marinha Grande,

sendo Portugal um forte *player* nesta indústria, conhecido acima de tudo pela qualidade dos moldes que fornece aos seus clientes maioritariamente internacionais.

A metodologia incidu sobre um questionário de metodologia mista, como foi referido anteriormente, tendo sido obtidas 7 respostas de grupos do setor dos moldes como pretendido que perfazem um total de 43 empresas.

A gestão do conhecimento foi abordada nas dimensões de Aquisição, Uso/Aplicação, Armazenagem, Partilha e Avaliação da Implementação, tendo depois uma abordagem à autoavaliação sobre o envolvimento e o impacto da gestão do conhecimento.

Através da análise aos questionários podemos compreender as diferentes fases de cada grupo em relação à GC, sendo que se denota que não basta ter departamento de Planeamento/Gestão do Conhecimento para criar valor acrescentado à organização, se o departamento não estiver a ser utilizado com eficácia e eficiência desejada os resultados obtidos ficam aquém do previsto.

Após as respostas obtidas, podemos verificar quatro fases distintas da Gestão do Conhecimento nas empresas do setor dos moldes, sendo que primeiramente encontramos as empresas que não dispõem de departamento de planeamento/GC, subdividindo-as em duas fases.

Na primeira fase, encontra-se o grupo Simoldes que tem diversas lacunas no que diz respeito à GC, sendo que tal se deve claramente à falta de um departamento após análise dos inquéritos.

Na segunda fase encontra-se o grupo Erofio, que mesmo não tendo departamento de planeamento/ GC, dá grande importância à GC, sendo que demonstrou preencher grande parte dos requisitos/ funções que normalmente estão entregues à GC, presumindo então que tais funções deverão estar entregues a outros departamentos, como por exemplo a qualidade, ou mesmo aos diversos níveis de direção.

Na terceira fase denota-se que alguns grupos, mesmo tendo departamento de planeamento/ GC não usufruem das suas capacidades em pleno, tal como a VANGEST e a MD que em várias respostas aos inquéritos ficaram aquém da média geral, chegando por diversas vezes a valores inferiores à Erofio que não dispõe do departamento específico. Pode-se também denotar que a MD no grau de envolvimento da Gestão de Topo considera o grau mais baixo,

não considerando o envolvimento da gestão de topo na gestão do conhecimento, desfasando da média geral que apresenta um envolvimento alto e do fator mais importante num sistema de GC que é o apoio da gestão de topo.

Na quarta fase enquadram-se os grupos que dispõem de departamento de planeamento/ GC e que estão plenamente envolvidos nas diversas dimensões da empresa com a gestão do conhecimento, enquadrando-se os restantes grupos em estudo, conseguindo com isso a eficácia e eficiência desejada com a GC.

Deste modo, e para a finalização da análise dos dados, conclui-se que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo nas empresas do setor dos moldes, indo de encontro aos objetivos inicialmente propostos na introdução e respondendo à questão de investigação proposta em que se pretendia saber qual o impacto da gestão do conhecimento no setor dos moldes.

A presente investigação contribui-o para a literatura atual, sendo que ainda existem poucos estudos que relacionem o impacto da gestão do conhecimento com o setor dos moldes em Portugal. Nesta indústria as empresas maiores, em especial os grupos, tendem a ter mais predisposição para a gestão do conhecimento, verificando a necessidade de partilha entre as empresas do grupo, conseguindo com isso mais eficácia e transmitindo conhecimentos de umas para as outras.

Na indústria dos moldes, onde a evolução é diária, as empresas devem focar-se na Gestão do Conhecimento como um recurso que proporciona vantagens competitivas, criando mecanismos de forma a aumentar os seus níveis. A Gestão do Conhecimento só é plena e eficiente se tiver o total apoio da Gestão de Topo, conseguindo através da mesma a interação com toda a organização.

A Gestão do Conhecimento deve utilizar todas as suas dimensões (Aquisição, Uso/Aplicação, Armazenagem, Partilha e Avaliação da Implementação) não descurando nenhuma, sendo essencial avaliar a sua implementação e o seu impacto nos diversos âmbitos para que sejam verificados os pontos de melhoria e reiniciar o ciclo do conhecimento.

## **5.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

A gestão do conhecimento como departamento ainda é um tema recente para a maioria das empresas do setor dos moldes em Portugal, não estando a maioria ciente para as vantagens competitivas que daí podem advir.

Uma das grandes limitações encontradas neste estudo é a especificidade do tema abordado para o setor em causa, sendo que a literatura específica para o setor dos moldes é reduzida.

O questionário revela-se limitador, mesmo numa metodologia mista. Inicialmente a maioria das questões seriam de resposta aberta, obtendo informação através de entrevista presencial com mais qualidade e mais matéria de estudo, no entanto a atual conjuntura epidémica (Covid-19) assim não o permitiu. Desta forma, temos acesso a um conjunto de informações que dependem sempre da interpretação do respondente. Por outro lado, sendo esta uma investigação semi-qualitativa baseada em múltiplos casos de estudo, as conclusões não são, à partida, generalizáveis para todas as empresas.

Uma sugestão de investigação futura passa por abordar ainda mais especificamente o impacto da gestão do conhecimento em todas as empresas do setor dos moldes, de uma forma sistemática e quantitativa.

Neste estudo foi apenas considerado o universo dos grupos de empresas da indústria dos moldes em Portugal, no entanto, sendo esta indústria principalmente exportadora, seria interessante considerar abordagens internacionais, podendo comparar as diversas formas e impactos de gestão do conhecimento, sabendo que todos os países são diferentes, as suas leis e certificações, os seus indicadores e as suas formas de gerir o conhecimento. Apesar de ser uma comparação exaustiva e trabalhosa, seria uma investigação futura interessante, dando a conhecer a realidade internacional e compreender quais os países mais e menos desenvolvidos na gestão do conhecimento, podendo aprender com os mais evoluídos neste sector.

Concluindo assim as limitações encontradas ao longo da dissertação e que tais se tornem linhas de investigações futuras.

## Bibliografia

- Abou-Zeid, E. S. (2002). *A knowledge management reference model*. Journal of Knowledge Management, 6(5), 486–499. <https://doi.org/10.1108/13673270210450432>
- Abusweilem, M. A., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12), 2143–2156.
- Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349–361.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). *Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry*. *International Small Business Journal*, 31(4), 454–470.
- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença
- Almeida, M. A. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*, Edições Colibri, Instituto Politécnico de Lisboa
- Al-Qarioti, M. Q. A. (2015). *The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University*. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(4), 36–54.
- Andhini, N. F. (2017). *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2011). “*Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis*”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 1016-1034.
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2012). “*Does knowledge management really matter? Linking KM practices, competitiveness and economic performance*”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 617-636.
- Andreu, Rafael, Sieber, Sandra, (2001). “*Organization Learning and Knowledge Management: Where is the Link*”, in Yogesh Malhotra
- Anh, P. T., Baughn, C., Hang, N. T., & Neupert, K. E. (2006). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review*, 15(5), 463–487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.05.004>

- Anthony, R., Govindarajan, V. (2001). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Azmi, M., Zairi, M., (2005). *Knowledge Management: A Proposed Taxonomy*, Vol. 2 ,Issue 2, Special Edition International Journal of Applied Quality Management
- Badaracco, J. L. (1991). *The knowledge link*. Boston: Harvard Business School Press.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*.
- Berta, W., Teare, G., Gilbert, E, Ginsburg, L., Lemieux-Charles, L., Davis, D., Rappolt,S. (2010). *Spanning the know-do gap: Understanding knowledge application and capacity in long-term care homes*, *Social Science & Medicine*, Vol. 79, Issue 9, pp 1326-1334
- Binkett, B. (1995). *"Knowledge Management"*, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*
- Bodhanya, S. (2008). *Knowledge management: From Management Fad to Systemic Change*. In El- Sayed Abou-Zeid (Ed). *Knowledge management and business strategies: Theoretical framework and empirical research*. (pp. 1-26) London. IGI Global.
- Bonifácio, D. (2016). *Análise da Rapidez da Internacionalização em PMEs do Sector dos Moldes – Quatro Casos de Estudo Análise da Rapidez da Internacionalização*
- Botelho, M. A., Monteiro, A. M., Valls, V. (2007). *A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme*. *Ciência da Informação*, (Vol. 36).
- Brooking, A. (1998). *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002). *Knowledge-sharing dilemmas*. *Organization Studies*, 2002, 23, pp. 687-710.
- Carvalho, J., & Pimenta, C. (2003). *A gestão do conhecimento nas empresas portuguesas: um estudo empírico*. Congresso do Instituto Internacional de Custos. Uruguay, 7.
- Cater T, Cater B (2009). *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*. *J. East Eur. Manage. Stud.*, 14(2): 186-209.
- Cefamol (2004). *Análise Económica do Sector dos Moldes em Portugal*, Leiria.
- Cefamol (2015). *Revista "O Molde" – Fabricação Aditiva*. Nº105. Abril.
- Cefamol (2018). *Revista "O Molde" – Automação*. Nº118. Julho.
- Cefamol (2018). *Revista "O Molde" – Semana dos Moldes 2018*. Nº119. Outubro.
- Cefamol (2020). *Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes*

- Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2009). “*Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity*”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp 104-114.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W. and Hsiao, Y.-C. (2010). “*Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure*”, *International Journal of Manpower*, Vol. 31 No. 8, pp. 848-870.
- Chizzotti, A. (2003). *A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios*. In *Revista Portuguesa de Educação*(VVol. 16, Cap. 2, pp. 221-236) Minho: CIED- Universidade do Minho
- Choi, B., Poon, S., & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.
- Ciabuschi, B. and Martin, O. (2012). “*Knowledge ambiguity, innovation and subsidiary performance*”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 143-166.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: A review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166–174.
- Crespo, Cristina (2002), *Estratégias de Internacionalização na indústria portuguesa de Moldes*, Lisboa, ISEG.
- Cruz, C.P. (2006). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial*, Porto: Vida Económica
- Dakhli, M., De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepr. Region. Dev.*, 16: 107–128.
- Darroch, J. (2005). *Knowledge management, innovation and firm performance*. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- Davenport T, Prusak L (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know?* Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H, Prusak, Laurence (1998). Harvard Business School Press
- Del-Rey-Camorro, F.M. et al. (2003). *A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, n. 2, p. 46-62.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). *Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26–43.
- DGAE. (2018). *Sinopse Indústria de Moldes*. 2018, 9–10.

- Drucker, F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers, 1954.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duffy J (2001). The tools and technologies needed for knowledge management. *Inf. Manage. J.*, 35(1): 64–67.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Erpen, G. J., Dávila, A. G., da Silva Neto, E., & dos Santos, N. (2015). *Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial*. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, (January), 22–35.
- Ettlie JE and Pavlou PA (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences* 37(2): 117–147.
- Faria, B. R. (2011). *Gestão Participativa, cogestão e autogestão: um viés crítico* Camila Brito Borgo \*. 251–256.
- Foss, N. and Michailova, S. (2009). *Knowledge Governance: Processes and Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Foy, Patricia S., (1999). “Knowledge Management in Industry”, in Jay
- Gain, B., (1989). *Social and cognitive processes in knowledge acquisition*, Knowledge Science Institute, University of Calgary Alberta, Canada, T2N1N4
- Galego, C. & Gomes, A. (2005). *Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação*. In *Revista Lusófona de Educação* (Vol 5, pp. 173-184). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas
- Garstenauer, A., Blackburn, T., & Olson, B. (2014). *A knowledge management based approach to quality management for large manufacturing organizations*. *EMJ - Engineering Management Journal*, 26(4), 47–58.
- Gattoni, R. L. C. (2004). *Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos*. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=m5V7PgAACAAJ>
- Gomes, J. (1996). *Inovação e Gestão na Indústria Portuguesa de Moldes*, Lisboa, ISEG.
- Gomes, N. (2005). *Tese de Mestrado - A Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos, História, Património e sua Musealização*, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Grant, R. M. (1991). “The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Manage. Rev.*, 33(3): 14–35.

- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal 17: 109–122.
- Guedes, A. (2012). “Gestão Do Conhecimento Numa Instituição Do Ensino Superior”, Porto. Instituto Superior de Educação do Porto.
- Guiomar, T. F. M. (2014). Gestão do Conhecimento: A importância da Inovação e da Competitividade numa Organização do século XXI. 132.
- Henderson R and Cockburn I (1994). *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*. Strategic Management Journal 15: 63–84.
- Hendricks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing, Knowledge and Process Management, Vol. 6, Issue 2, pp 91–100
- Hirata, H. (1990). Transferência de tecnologia de gestão: o caso dos sistemas participativos. In: SOARES, R.M. Automação e Competitividade. Brasília: IPEA, p. 135-148.
- Holsapple, C. W., & Jones, K. (2004). Exploring primary activities of the knowledge chain. Knowledge and Process Management, 11(3), 155–174.
- Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001). “The knowledge chain model: activities for competitiveness”, Expert Systems with Applications, Vol. 20 No. 1, pp. 77-98.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science 2(1): 88–115.
- Huberman, M. & Miles, M. B. (2002). The Qualitative Researcher's Companion. Thousand Oaks
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). *Knowledge management practices and innovation performance in Finland*. Baltic Journal of Management, 10(4), 432–455.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”. In: HBR On Point Articles by Harvard Business Review. Boston: V. Jan/Fev, p. 72-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). “The Balanced Scorecard: Translating, Strategy into Action”, Harvard Business School Press
- Keen, S. (2012). Growth theory. Em The Elgar Companion to Post Keynesian Economics, Second Edition.
- Kermally, S. (2007). Managing knowledge without tears. Knowledge management for beginners. [Http://www.knowledgeboard.com/library/kmfb\\_sultan\\_kermally\\_01.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/kmfb_sultan_kermally_01.pdf)
- King, W.R. (2005). *Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organization*. International Journal of Business Information Systems 10(5): 31–52.

- King, W.R. (2006). In “Knowledge sharing”: The encyclopedia of knowledge management, D.G. Schwartz, 493–498. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-397.
- Konrad E (2002). *Management znanja*. *Andragoška spoznanja* 8 (3–4): 70–79.
- Kpmg. (2003). *KPMG’s International 2002-2003 Programme Management Survey*. Management, 23.
- Kristen, B. D., & Ann, J. L. (2001). *Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1108/eb046415>
- Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: the human factor. *Long Range Plann.*, 30(3): 406–412.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination*. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228."
- Lee, J.N. (2000). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, *Information e Management*, Vol.38, Issue 5, April 2001, pp 323–335
- Leppard, J., Molyneux, L. (1994). *Auditing Your Customer Service: The Foundation for Success (Marketing for Managers)*, Cengage Learning Emea
- Likert, R. (1971). *Novos Padrões de Administração*, Pioneira Editora (Brasil).
- Likert, R., Roslow, S., & Murphy, G. (1993). A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. *Personnel Psychology*, 46(3), 689–690.
- Lin, H., Lee, G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption, *Management Decision*, Vol. 43, Issue 2, pp-171-188
- Lin, R., Che, R. and Ting, C. (2012), “Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 1, pp. 42-63."
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2004). *Integrating quality management practices with knowledge creation processes*. *Journal of Operations Management*, 22(6), 589–607.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). *Strategic knowledge management, innovation and performance*. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509.
- Loureiro, L. (2003). “Gestão do Conhecimento”, Lisboa, Editora Centro Atlântico

- Macintosh A (1999). Knowledge management. [Http://www.aiai.ed.ac.uk/research/planning](http://www.aiai.ed.ac.uk/research/planning). Html
- Madanmohan (2005). Knowledge Management Tools and Techniques - Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions, Elsevier
- Malecki, E. J. (1997). Technology and economic development: the dynamics of local, regional and national competitiveness, Essex (UK): Addison Wesley Longman Lmted., 1
- Malhotra Y (2001). Organizational controls as enablers and constraints in successful knowledge management system implementation. In Y. Malhotra (ed.). Knowledge management and business model Innovation. Hershey. PA: Idea Group Publishing. pp: 326-336.
- Marquardt MJ (1996). Building the learning organization. New York: McGraw-Hill
- Marques, J., & Ferreira De Oliveira, M. (2018). O Modelo de Excelência da EFQM operacionaliza a Gestão da Qualidade Total e tem influência positiva na Performance Organizacional? Mayeno, A. N., & Reisfeld, B. (2012). Tools and techniques. Em Methods in Molecular Biology (Vol. 929).
- Marsh, S.J. and Stock, G.N. (2006). *Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation*. Journal of Product Innovation Management 23: 422–436.
- Martins, J. M. (2018). Gestão do Conhecimento – Criação e transferência do conhecimento, 2ª Edição, Edições Sílabo
- McKeen, J. D., Zack, M. H., & Singh, S. (2006). Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey. In Proceedings of the 39th annual Hawaii international conference on systems sciences (pp. 1–9).
- Mendes, H. M. P. (2012). Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão apresentada à ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPL - Instituto Politécnico de Leiria.
- Molina, L. M., Lloréns-Montes, J., & Ruiz-Moreno, A. (2007). *Relationship between quality management practices and knowledge transfer*. Journal of Operations Management, 25(3), 682–701.
- Monks, R. A. G. e Minow, N. (1995). Corporate Governance, John Wiley & Sons
- Moustaghfir, K. and Schiuma, G. (2013). “*Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives*”, Journal of Knowledge Management, Vol. 17 No. 4, pp. 495-510.
- Nelson RR, Winter SG (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press.

- Neto, H. (2014). Um Olhar sobre a Indústria de Moldes, Lisboa, Gradiva Publicações, S.A..
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Oxford.
- Nonaka, I, Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13.ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). “Gestão do Conhecimento”, Universidade de Hitotsubashi, Edições Bookman
- O'Dell, C., Grayson, C. J. (1997). "If We Only Knew What We Know", American Productivity Quality Center
- Omerzel, D. G. (2010). *The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study*. African Journal of Business Management, 4(16), 3417–3432.
- Ortiz, Ángel, L., Arbonés (2001). “Cómo Evitar la Miopia en la Gestion del Conocimiento”, Ediciones Dáz de Santos, Madrid
- Palacios, D. and Garrigos, F. (2006). *The effect of knowledge management practices on firm performance*. Journal of Knowledge Management 10(3): 143–156.
- Penrose, et (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Willey.
- Pereira, S. (2003). O alargamento da União Europeia: principais implicações na indústria portuguesa de moldes face à adesão da Polónia, da Hungria e da República Checa, Lisboa, ISEG.
- Pestana, M., Gajeiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strat. Manage. J.* 14(3): 179–188
- Phambuka-Nsimbi, C. (2008). Creating competitive advantage in developing countries through business clusters: A literature review. *Afr. J. Bus. Manage.*, 2(7): 125-130.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Edições Sílabo
- Pirc, A.S. (2000). *Organizational learning and knowledge management*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Prahalad, C.K., Hamel G. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harv. Bus. Rev.*, 68(3): 79–91.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). *Managing knowledge: Building Blocks of Success*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations, Resources for the knowledge-based economy*, Buetterworth- Heinemann, Boston Oxford Johannesburg Melbourne New Delhi Singapore
- Pundziene, A., Kundrotas, V., Lydeka, Z. (2006). Management challenges in rapidly growing Lithuanian enterprises. *Baltic J. Manage.*, 1(1): 34-48.
- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., & Nylund, P. A. (2011). *Innovation as a knowledge-based outcome*. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928–947. <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>
- Quintas P, Lefrere P, Jones G (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Plann.* 30(3): 385–391.
- Rampersad, Hubert K. (2004). *Scorecard para Performance Total*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Rasmussen, P. and Nielsen, P. (2011). “*Knowledge management in the firm: concepts and International Journal of Manpower, Vol. 32 No. 5/6, pp. 479-493.issues*”, Researcher's Companion. Thousand Oaks
- Rodrigues, L. (2004). “Necessidade de competência a nível sectorial”. Universidade Nova de Lisboa.
- Rodrigues, S. (2002). *Business Strategy and Performance: an analysis of the Portuguese mould industry*, Tese de Doutoramento não publicada.
- Romer, P. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *J. Monet. Econ.* 32(3): 543–573.
- Ruth, L., Williams e Bukowitz, W. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento - Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*, Bookman
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Konecnik, R.M. (2006). The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: differences in resource bundles between internationalized and non-internationalized companies. *Zagreb Int. Rev. Econ. Bus.*, 9(2): 95-116.
- Ruzzier, M., Antoncic. B. (2007). Social capital and SME internationalization: an empirical examination. *Transformations Bus. Econ.*, 6(1): 122-138.
- Santo, L. M. E. (2014). O impacto da Gestão do Conhecimento na Gestão da Qualidade Total nas empresas distinguidas como PME líder em 2012. 131.

- Saraiva, H., Alves, M. (2013). *Balanced Scorecard em Portugal: Sua difusão, evolução e consequências da sua utilização*
- Sarmiento, E., & Nunes, A. (2011). *Análise comparativa de sobrevivência empresarial: o caso da região norte de Portugal*. *Revista portuguesa de estudos regionais*, (25), 1–17.
- Scott, J., Colom, F., Pope, M., Reinares, M., & Vieta, E. (2012). *The prognostic role of perceived criticism, medication adherence and family knowledge in bipolar disorders*. *Journal of Affective Disorders*, 142(1), 72–76.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.04.005>
- Serrano A., Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento, o novo paradigma das organizações*, FCA, Editora Informática
- Shetty, Y.K. (1993). “Aiming high: competitive benchmarking for superior performance”, *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 1, pp. 39-44.
- Shih ,S. C., Hsu, S. H.Y., Zhu , Z.,Balasubramanian Siva K. (2012). *Knowledge sharing— A key role in the downstream supply chain*, *Information & Management*, Vol. 49, Issue 2, pp 70–80.
- Silva, R. V., Neves, A. (2013). *Gestão de Empresas: Na Era do Conhecimento*. Lisboa: Sílabo, 2003. ISBN 972-618-301-4.
- Siqueira, D. (2016). *Benchmarking Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional*
- Song, M., Bij, H, Weggeman, M. (2005). *Determinants of the Level of Knowledge Application: A Knowledge-Based and Information-Processing Perspective*, *Journal of Product Innovation*, Vol.22, Issue 5, pp 430-44
- Spender, J.C. (1994). *Organizational knowledge. collective practice and penrose rent*. *Int. Bus. Rev.*, 3(4): 353–367.
- Spender, J.C., Grant, R.M. (1996). *Knowledge and the firm: overview*. *Special issue. Strat. Manage. J.*, 17: 5–9.
- Stewart, T.A. (1991). “Brainpower”, *Fortune*, vol. 123, n.11, pp. 44-50
- Stoica, M., Rațiu-Suciu, C., & Grigoriu, C. (2005). *Evaluarea performanțelor umane prin prisma cunoștințelor explicite și tacite*. „Economia”, *Management*, Vol. VIII, nr.1
- Stollenwerk, M. F. L. (2001). *Gestão do conhecimento: conceitos e modelos*. In: Tarapanoff, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB p.143-163.
- Suresh, R. (2007). *Knowledge management: an overview*. [Http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1275](http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1275), June 2007.
- Sveiby, K-E. e The Konrad Group (1988). *Den Osynliga Balansräkningen*, em Sveiby, K.E.

- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy. Markets for Know-how. and Intangible Assets'. California Manage. Rev. 40(3): 55–79.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strat. Manage. J., 18(7): 509–533.
- Teixeira, S. (2005). “Gestão das Organizações.”, McGraw-Hill Interamericana de Espanha, S.A.U. Madrid.
- The Konrad Group, (1989). The Invisible Balance Sheet – Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-how Companies, Unpublished manuscript,
- Tissen, René, Andriessen, Daniel, Deprez, Frank Lekane, (2000). El Valor del Conocimiento: Para aumentar El Rendimiento en las Empresas, Prentice Hall, Madrid
- Tseng, S. M. (2008). Knowledge management system performance measure index. Expert Systems with Applications, 34(1), 734–745.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. Technological Forecasting and Social Change, 77(7), 1076–1089. Zattar, I. C. (2019). a Importância Da Gestão Do Conhecimento Para O. 10, 48–56.
- Vendrell, P. P. (2001). To Know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones, Dintel, Madrid
- Vieira, B. (2017). Concetualização de um Balanced Scorecard para uma PME do setor dos moldes. Projeto de Mestrado. ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. California Management Review 40: 133–153.
- Watson, G. (1993). “How process benchmarking supports corporate strategy”, Planning Review, January/February, pp. 12-5.
- Weber, M. (1950). The protestant ethic and the spirit of capitalism. Nova York: Charles Scribner's Sons.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. Strat. Manage. J., 5(3): 171–180.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. Long Range Plann., 30(3): 399–405.
- Wright, K. (2005). *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Desvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*, Journal of Computer-Mediated Communication, v. 10, n. 3, ISSN 1083-6101.

- Wu, I., & Lin, H. (2009). *A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study*. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(4),789–802.
- Yang, J. (2010). *The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis*. *International Journal of Production Economics* 125(2), 215–223."
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (A. Thorell, Trad.). (4ªed): Porto Alegre: Bookman
- Yip, M. W., Ng, A. H. H., & Lau, D. H. C. (2012). *Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management*. *International Journal of Information and Education Technology*, 2(3), 262–264. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2012.v2.125>
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review* 27: 185–203.

# Anexos

## Anexo 1

### A Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Moldes

Este questionário insere-se na Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão do aluno Frederico Francisco Vicente Costa no Instituto Politécnico de Leiria, com o tema "A Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Moldes", sob a orientação do Professor Doutor Vítor Ferreira.

Visa a compreensão de como as empresas geram o conhecimento.

O questionário divide-se em 3 (três) partes, e o seu preenchimento terá uma duração inferior a 5 (cinco) minutos.

Por favor, leia atentamente as instruções para o correto preenchimento e responda a todas as questões, de forma a que o questionário possa ser validado.

As respostas dadas serão tratadas exclusivamente para uso académico.

Se pretender ter conhecimento dos resultados deste estudo, ou se desejar algum esclarecimento adicional, utilize o seguinte email: [fcosta.mg@gmail.com](mailto:fcosta.mg@gmail.com)

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos!

**\*Obrigatório**

1. Endereço de email \*

---

1. - Variáveis de Controlo e Caracterização

1.1. - Dados Gerais do Inquirido

Nesta secção as perguntas serão apenas de caracterização do inquirido.

2. 1.1.1. - Cargo que desempenha na empresa: \*

Selecionar apenas uma das opções

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Direção Geral
- Direção de Topo
- Direção Intermédia
- Direção Operacional

## 1.2. - Dados Gerais da Empresa / Grupo

Nesta secção as perguntas serão apenas de caracterização da empresa

**Caso a empresa pertença a um grupo, todas as respostas devem ser dadas em relação ao grupo como um todo.**

3. 1.2.1. - Nome da empresa: \*

\_\_\_\_\_

4. 1.2.2. - Ano de fundação da empresa: \*

\_\_\_\_\_

5. 1.2.3. - Volume de Negócios em 2019 (em Euros): \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 000 000
- Entre 1 000 000 e 3 000 000
- Entre 3 000 000 e 10 000 000
- Entre 10 000 000 e 20 000 000
- Mais de 20 000 000

6. 1.2.4. - Número de trabalhadores da organização: \*

\_\_\_\_\_

7. 1.2.5. - A empresa dispõe de departamento de Planeamento / Gestão do Conhecimento? \*

Gestão do Conhecimento - Conjunto de ferramentas, técnicas e estratégias que visam criar, reter, analisar, organizar, melhorar e partilhar o conhecimento necessário para o funcionamento da organização, implementando estratégias de alcance de objetivos.

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Se não, algum motivo em particular?

---

---

---

---

---

2. Gestão do Conhecimento

Classifique a sua resposta de 1 a 5, sendo que:  
1 - Discordo Totalmente;  
2 - Discordo;  
3 - Não Concordo, Nem Discordo;  
4 - Concordo;  
5 - Concordo Totalmente.

2.1. - Aquisição de Conhecimento

9. A aquisição de conhecimento na organização surge através de: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Partilha do Conhecimento Internamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feiras Nacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feiras Internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha com Fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha com Clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de Empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de Colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias com Instituições de pesquisa externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Outra forma?

---



---



---

## 2.2. - Uso/ Aplicação

### 11. A organização: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Coloca em prática o novo conhecimento/ solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplica com sucesso os procedimentos e experiências passadas aos novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Outra forma?

---

---

---

---

---

### 2.3. - Armazenagem

#### 13. A organização: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Armazena regularmente o conhecimento (possui arquivos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui uma documentação bem organizada sobre o conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem procedimentos de armazenamento de novas práticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 14. Outra forma?

---

---

---

---

---

2.4. - Partilha

15. Como é efetuada a partilha do conhecimento na organização?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Os colaboradores partilham os conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização partilha conhecimento com outras empresas em vários projetos (empresas do grupo ou associadas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui um sistema eficiente para aconselhar e orientar os novos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação é Clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação está acessível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem níveis/restrições de acesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem metodologias que favorecem a ampliação de conhecimento através de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

conhecimento  
já existente.

---

Após a  
obtenção de  
resultados  
significativos  
do processo/  
trabalho, a  
organização  
realiza testes  
com os  
operadores em  
contexto de  
trabalho.

16. Outra forma?

---

---

---

---

---

2.5. - Avaliação da Implementação

17. Que metodologias a organização adota, para efetuar a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Através de diferentes indicadores (BSC – Balanced Score Card ou similares).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através de comparações frequentes com os concorrentes mais fortes do mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através da análise comparativa das reduções de custos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Outra forma?

---



---



---

3.  
Autoavaliação

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em consideração a seguinte escala:

- 1 - Muito Baixo;
- 2 - Baixo;
- 3 - Médio;
- 4 - Alto;
- 5 - Muito Alto.

19. 3.1. - Grau de Envolvimento na Gestão do Conhecimento \*

Marcar tudo o que for aplicável.

	1	2	3	4	5
Gestão de Topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. 3.2. - O impacto positivo da Implementação da Gestão do Conhecimento \*

Marcar tudo o que for aplicável.

	1	2	3	4	5
Redução dos tempos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade nos prazos Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade nos prazos Externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução de Loops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distinção de Urgentes e Não Urgentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução no tempo despendido em Orçamentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto positivo no Planeamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. 3.3. - Quais as maiores dificuldades de implementação da Gestão do Conhecimento?

---



---



---

22. 3.4. - Que outros impactos tem a Gestão de Conhecimento na empresa/ grupo?

---



---