Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Maximização do desempenho organizacional aplicando a Gestão de Conhecimento

Um estudo de caso

- Relatório de Estágio -

Mestrado em Gestão

Daniel dos Santos Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Vila Real, 2022

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Maximização do desempenho organizacional aplicando a Gestão de Conhecimento

Um estudo de caso

Relatório de estágio apresentado visando a obtenção do grau de mestre em Gestão, sob a orientação da Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal.

Daniel dos Santos Ferreira
Nº mec. 64568

Composição do Júri:

Professor Doutor Carlos Machado dos Santos
Professor Doutor Rui Jorge Rodrigues da Silva
Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Responsabilidade das ideias apresentadas

Declaro para os devidos fins, estar de acordo com o Regulamento de Ciclo de Estudos conducente ao Grau de Mestre da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro UTAD (Vila Real, Portugal), e afirmo a veracidade e a responsabilidade pessoal das informações prestadas.

Por ser verdade, passa-se a presente declaração que vai ser assinada nos termos da lei.

Vila Real – Portugal, 26 de julho de 2022

_____

Daniel dos Santos Ferreira

"Não recebemos a sabedoria, temos de a descobrir por nós mesmos no fim de uma viagem pela floresta que ninguém pode fazer por nós, já que a nossa sabedoria é o ponto de vista do qual acabaremos por olhar o mundo."

Marcel Proust

AGRADECIMENTOS

Tal como na escrita de um livro acredito que um relatório é quase tão bom quanto as suas fontes, as pessoas que nos acompanham e os seus professores. Nesse sentido não consigo apartar estas categorias, pois todas elas contribuíram de certa e elaborada forma para cada vírgula e ponto final acrescentados.

Cada livro e artigo lidos, mais ou menos próximos do contexto, foram como pólvora despoletando a curiosidade e o esforço aplicados na realização deste desafio.

Quem me é mais próximo bastou sê-lo para tornar (desde os prelúdios) esta etapa em algo para lá de um desafio. Uma agradável experiência. Em cada caminhada é possível conhecer alguém que nos acompanhe, mas é na família, em particular, pais, irmão e avós, que descubro sempre um pouco de alento. É o único alicerce do qual não descuro e que, sem nada pedir, muito me oferece.

Dizer obrigado a todos os colegas de estágio, em particular a quem me orientou e tanto ensinou em tão pouco tempo, Doutora Ana, é um eufemismo tendo em conta a gratidão que levarei para sempre comigo.

Por último, mas não menos importante, agradeço à orientadora, Professora Doutora Carmem Leal, por me ter levado a enveredar por este ramo aparentemente vago, mas que no seu imo reserva extrema relevância levando em consideração a conjuntura organizacional da atualidade.

RESUMO

O estágio realizado na Vasta Selecção – Comércio e Serviços Lda., teve como data de início o dia 21 de setembro de 2020, terminando a 22 de março de 2021. Este projeto teve em vista a implementação de conceitos teóricos relativos à Gestão de Conhecimento (GC), com o propósito de melhorar o desempenho da organização na sua rotina diária. Em termos práticos, o estágio serviu ainda para a aquisição de valências e lições que se apresentam extremamente relevantes na esfera profissional.

Sendo visto como um pilar fundamental para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa, o conhecimento é altamente reconhecido por entre os investigadores, ainda que se constate uma certa leviandade na sua valorização e aplicação prática.

Não obstante os desenvolvimentos económicos, tecnológicos e financeiros têm elevado consigo a relevância inerente a uma gestão eficiente do conhecimento no seio da organização, faltando, no entanto, um desenvolvimento de práticas de GC em particular em pequenas e médias empresas que extinguem o seu tempo a resolver problemas e a desenvolver as suas atividades diárias, dificultando a adesão de novos processos de funcionamento.

A escassez de recurso que se tem vindo a dar conta transpõe parte da sua relevância de outrora para o conhecimento, na medida em que, alimenta a necessidade de se inovar e de se renovar. Algo que sem a colaboração de todos os intervenientes da estrutura empresarial não é atingível.

Nesta medida, percebeu-se que as práticas de Gestão de Conhecimento promovem mudanças, não só relacionados com a inovação, mas também relacionadas com um local de trabalho mais produtivo e capaz para resolver problemas futuros.

É, portanto, foco principal deste projeto demonstrar teoricamente os avanços realizados nesta área, relacionando-os com a aplicação de medidas direcionadas para os problemas identificados na organização, reconhecendo as barreiras e riscos que podem ser sentidos.

Palavras-chave: Gestão de Conhecimento, Práticas, Barreiras, Riscos, Desempenho

ABSTRACT

The internship held at Vasta Selecção – Comércio e Serviços Lda., started on September 21, 2020, and ended on March 22, 2021. This project aimed to implement theoretical concepts related to Knowledge Management (GC), with the purpose of improving the organization's performance in its daily routine. In practical terms, the internship also served to acquire skills and lessons that are extremely relevant in the professional sphere.

Being seen a fundamental pillar for the growth and development of any company, knowledge is highly recognized among researchers, although there is a certain levity in its valuation and practical application.

Notwithstanding the fact that economic, technological and financial developments have raised with them the relevance inherent to an efficient knowledge management within the organisation, there is, however, a lack of development of KM practices, particularly in small and medium-sized companies that spend their time solving problems and developing their daily activities, making it difficult to adopt new operating processes.

The scarcity of resources that has been realized transposes part of its relevance from the past to knowledge insofar as it feeds the need to innovate and renew itself. Something that without the collaboration of all the players in the business structure is not possible to achieve.

To this extent, it was noticed that Knowledge Management practices promote changes, not only related to innovation, but also related to a more productive and capable workplace that can solve future problems.

It is, therefore, the main focus of this project to theoretically demonstrate the advances made in this área, relating them to the application of measures aimed at the problems identified in the organization, recognizing the barriers and risks that can be felt.

Keywords: Knowledge Management, Practices, Barriers, Risks, Performance

Índice

1. INTRODUÇÃO 1

2. REVISÃO DE LITERATURA 4

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 14

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 15

4.1 Caraterísticas e História 15

4.2 Objetivo e Estratégia da empresa 17

4.3 Áreas de Competência 17

5. ESTUDO DE CASO 18

5.1 Nota Introdutória 18

5.2 Tarefas realizadas em contexto de estágio 18

5.2.1 Fase I 21

5.2.2 Fase II 21

5.2.3 Fase III 22

5.2.4 Fase IV 25

5.3 Questionário aos colaboradores 28

6. CONCLUSÃO 37

6.1 Limitações e Sugestões de Investigação Futura 38

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 39

ANEXOS 50

Índice de Figuras

Figura 1: Processo SECI 7

Figura 2: Dimensão Ibérica da Nacex 15

Figura 3: Estrutura Organizacional da Vasta Selecção - Comércio e Serviços, Lda..... 16

Figura 4: Fluxograma das etapas realizadas 19

Figura 5: Anos de serviço na empresa 30

Figura 6: Celebração de aniversários 31

Figura 7: Criação do carrinho de imediatos 31

Figura 9: Aplicação Whatsapp e outras ferramentas para operativos e direção 32

Figura 8: Aplicação Whatsapp para mensageiros 32

Figura 10: Música no local de trabalho 33

Figura 11: Comunicação utilizada nos processos documentados 33

Figura 12: Apresentação taxa de sucesso de entregas 34

Figura 13: Apresentação número de multibancos realizados 34

Figura 14: Análise taxa de sucesso de entregas 35

Figura 15: Análise número de multibancos realizados 35

Figura 16: Nível de satisfação 36

Figura 17: Colaboração do estagiário 36

Índice de Quadros

Quadro 1: Perguntas abordadas nos 3 questionários 299

Índice de Anexos

Anexo A: Questionário - mensageiros 50

Anexo B: Questionário - operativos 51

Anexo C: Questionário - direção 51

1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Conhecimento (GC) tem vindo a ganhar extrema relevância no que toca à literatura do campo das Ciências Sociais (Nasab et al., 2017). O facto de vivermos numa sociedade cada vez mais industrializada, alfabetizada e comunicativa, promove a relevância deste ramo. A denominada Sociedade de Informação, onde ideias, tecnologias e sistemas estão interligados para observar e contribuir para a melhoria da qualidade de vida, tornando óbvia a pertinência da Gestão de Conhecimento (Sánchez, 2016).

Desde a sua disseminação alargada nos anos 90 até aos dias atuais, os benefícios decorrentes do aproveitamento do conhecimento têm vindo a ser de forma exponencial constatados, aumentando assim o número de estudos realizados sobre esta matéria em contexto de PMEs, ainda que na prática a sua aplicação careça de desenvolvimento e relevância por parte das gerências deste leque empresarial (Esposito & Evangelista, 2016; Al-Jabri & Al-Busaidi, 2020).

Toffler (1998), menciona claramente a evolução abrupta que ocorreu nos 3 séculos precedentes ao atual, sublinhando que as transformações ao nível social, tecnológico, industrial e económico têm vindo a surgir e a alastrar a velocidades cada vez maiores. Já numa publicação do *Internacional Monetary Fund* (2014), expressa-se a relevância que as transformações nas comunicações e no transporte tiveram para a formação de uma economia globalizada, possibilitando o acesso instantâneo a informação e a partilha de conhecimentos, nos últimos 50 anos (Kose & Ozturk, 2014).

Em consonância com tais progressos, surgiu um interesse exponencial pela Gestão de Conhecimento devido à passagem da sociedade industrial para a sociedade de informação. A dimensão literária referente à GC mostra um aumento percetível nos últimos 12 anos, dando conta do papel chave do conhecimento na competitividade (Kretschmar et al., 2018; Faz-Mendoza et al., 2020). Existe também uma crescente possibilidade de armazenagem de conhecimento, embora que isso não reflita em si uma vantagem a menos que seja utilizado de forma adequada (Farooq, 2019).

O conhecimento e o seu devido aproveitamento são cruciais para um crescimento a longo prazo de qualquer empresa, em particular para empresas do setor privado, uma

vez que, a possibilidade de tornar a estrutura hierárquica mais plana fornece suporte e estimula *Learning Organizations* (Palos & Stancovici, 2016; Adeniran & Olorunfemi, 2020), tornando-se percetível, conjuntamente com a Professora Carmem Leal, docente da unidade curricular de Gestão de Conhecimento, que esta seria uma proposta interessante, dado que o tecido empresarial preponderante em Portugal se trata de pequenas e médias empresas (PME), sendo esta uma forma de constatar o impacto que a GC pode ter na melhoria de desempenho. Para além disso, em termos práticos, Portugal ainda não se encontra ao nível de outros países desenvolvidos (Sarmento & Correia, 2016), ainda que a sua investigação tenha vindo a aumentar progressivamente nos últimos anos, conforme consta Tomé (2020).

Este projeto, a decorrer na Vasta Selecção, visa aplicar diversas práticas teorizadas ao longo dos últimos 30 anos, identificando a relevância sistémica inerente a este campo, não descurando dos entraves à sua implementação e ao seu desenvolvimento, reconhecendo, ainda assim, os múltiplos benefícios que podem ser extraídos através da sua contínua aposta (Saad et al., 2020).

Tendo em consideração que um dos propósitos da GC é melhorar a performance da organização através da aquisição, uso e aplicação de conhecimento, aplicando-o de forma útil na sua rotina (Azyabi, 2018) e tendo tudo isto em consideração, este projeto intenta utilizar a GC na Vasta Selecção.

Objetivo Geral

- Relacionar as práticas da Gestão de Conhecimento com a maximização de desempenho organizacional na Vasta Selecção – Comércio e Serviços Lda.

Objetivos Específicos:

- Identificar quais as práticas a aplicar, as barreiras enfrentadas e os riscos associados no processo de inclusão da Gestão de Conhecimento.
- Reconhecer as falhas organizacionais em termos de procedimentos contínuos e correntes.
- Sugerir soluções para as falhas previamente identificadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Conhecimento

A perceção de conhecimento e a sua procura tem origens milenares, tendo-se iniciado através de um ramo filosófico, a epistemologia, segundo a qual foi tradicionalmente defendido que este se trata de uma "crença verdadeira e justificada" (Wallace, 2007). A teoria do conhecimento foi ao longo dos tempos analisada, tornando-se alicerce em múltiplas áreas de estudo, sendo que, para a relevância deste projeto convém realçar-se o ponto de viragem que se sucedeu nas últimas décadas na gestão, quando o conhecimento passou a ser visto como um recurso fulcral, tornando até outros, como o trabalho, o capital ou os recursos naturais, secundários (Ricceri, 2008, p.1).

Atualmente, o conhecimento, nesta ótica, é, portanto, visto como um recurso criado através do uso de dados, informações e experiências, tornando-se útil para a concretização dos objetivos organizacionais (Zawiła-Niedźwiecki, 2015). Toffler (1990), vai ainda mais longe ao deixar vincado que sem conhecimento "não há criação de riqueza". Este conceito era geralmente entendido e estudado no âmbito académico, contudo o valor identificado pela indústria levou ao seu desenvolvimento orientado para esta vertente (Choi et al., 2020).

Gestão de Conhecimento

A importância atribuída às pessoas foi inicialmente constatada por Adam Smith, no século XVIII, ao estimar que as *skills* adquiridas por trabalhadores eram iguais ao bom funcionamento de uma máquina valiosa (Raupeliene & Luke, 2017). Pode-se extrapolar daqui que essas habilidades devem ser reconhecidas nas organizações como úteis e aplicáveis pois, tal como uma máquina, acrescentam valor no caso de se ser capaz de extrair o seu máximo potencial. Aproveitando essa linha de raciocínio é forçoso aplicar a frase de Jean-Jacques Servan-Schreiber: "A gestão é a arte das artes. Um gestor é um

organizador de talentos" e à medida que o mundo se vai tornando cada vez mais global e baseado no conhecimento, esta função tenderá a tornar-se cada vez mais complexa, exigindo mestria na compreensão da forma como o mundo funciona (Margretta, 2010).

Ainda assim os instrumentos e engenhos tiveram três fases em que se demarcaram em oposição ao valor de cariz humano: a primeira revolução industrial (era do mecanismo); a segunda revolução industrial (surgimento da eletricidade); e a terceira revolução industrial (surgimento das telecomunicações, eletrónica e ciência computacional) (Meski et al., 2019). Estes acontecimentos vão ao encontro do progresso referido por Toffler (1998) nos 3 séculos anteriores ao atual, registando que na história da humanidade esse progresso tem crescido de forma exponencial e, à data da primeira edição do seu livro "Future Shock", previa-se que nas décadas seguintes as melhorias chegariam ainda mais rapidamente. De facto, nas últimas décadas, através da disponibilidade computacional, do surgimento de tecnologias de informação e comunicação, de um novo ambiente económico globalizado e de uma nova cultura competitiva, o desenvolvimento é nítido e a partir daí surge a disciplina de Gestão de Conhecimento - por volta da última década do século XX (Lambe, 2011; Perez-Montoro, 2016). Esta disciplina realça que é através da aquisição, criação, retenção e partilha de conhecimento e de uma cultura de aprendizagem que se obtêm melhorias e surgem inovações capazes de ajudar e adaptar as organizações e os indivíduos às condições atuais de mercado (Chanani & Wibowo, 2019), sendo que o futuro já não é visto como uma continuação fiável e certa do passado e do presente (Intezari & Pauleen, 2017), havendo diversos fatores como o nível crescente da mudança tecnológica, a mudança na dinâmica das forças de mercado e o aprimoramento de tecnologias capazes de coletar e analisar dados e informação que possibilitam a rápida conquista de vantagem competitiva (Adeniran et., 2020).

Tratando-se de uma área das ciências sociais, não existe uma definição universal que retrate a Gestão de Conhecimento dadas as variadas interpretações daí resultantes (Bibi et al., 2021), mas numa enciclopédia sobre estes termos a GC é vista como uma "combinação de gestão consciente, atitudes, processos e práticas para criar, adquirir, capturar, compartilhar e usar conhecimento para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações" (Coakes & Clarke, 2005, p.306).

Para que o conhecimento seja eficiente e eficazmente gerido de forma a resolver problemas, propulsionar a inovação e o desempenho, existem 3 principais aspetos da GC para qualquer organização (Millar-Schijf et al., 2016), sendo estes:

- Como o conhecimento é obtido;
- Como é armazenado e organizado;
- Como se acede e partilha o conhecimento quando necessário.

Para se perceber, portanto, como se obtém, armazena, acede e partilha conhecimento é necessário, primeiramente, trilhar a sua progressão em vários níveis, começando por realçar as diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento. Segundo Suroso and Fadhillah (2018), os Dados referem-se aos números ou medidas objetivas que estão em bruto, isto é, por analisar. Por sua vez, a Informação é a transformação dos dados para um contexto significativo e útil para determinados indivíduos. Já o conhecimento é o processo de traduzir a informação, sendo a capacidade de o sujeito conectar as várias informações adquiridas para tomar decisões numa determinada área. Ainda assim, é preciso ter em consideração que para além dessa tradução e processamento de informação, o conhecimento depende de *insights*, intuições e palpites tácitos (Nonaka, 1991), ancorados às crenças e aos compromissos dos intervenientes (Rasmussen, 2020).

Ainda assim esta não se trata de uma progressão linear pelo facto de que o que para um indivíduo pode ser visto como conhecimento para outro podem ser apenas dados - por exemplo, as notícias podem permitir a um eleitor que este adquira conhecimento suficiente para que faça uma escolha baseada nas suas crenças políticas, mas para quem é contratando para fazer pesquisas de opinião essa recolha serve como dados - e até mesmo a conversão de dados em informação requer um conhecimento inicial (Drucker, 2000; Stewart, 1998).

Tudo isto demonstra que o conhecimento apenas pode ser gerado através de indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si só, sendo esta um amplificador do conhecimento criado pelo indivíduo através do seu apoio e contextos propícios para a sua criação (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Para gerir organizacionalmente esse conhecimento é importante comunicar o valor do mesmo e identificar os diferentes tipos de conhecimento, em particular, conhecimento tácito e explícito (Kretschmar et al., 2018).

- O conhecimento tácito é defendido por Polanyi (2010, pp.13-40) como sendo um conhecimento em que "confiamos na nossa consciência dos contactos do nosso corpo com as coisas exteriores para atender a essas coisas", sendo este intuitivo e sensitivo tendo por base as relações experienciadas ao longo da vida, tornando-se complexa a ideia de partilha ou anexação deste tipo de conhecimento na plenitude dado que "conhecemos mais do que conseguimos dizer".

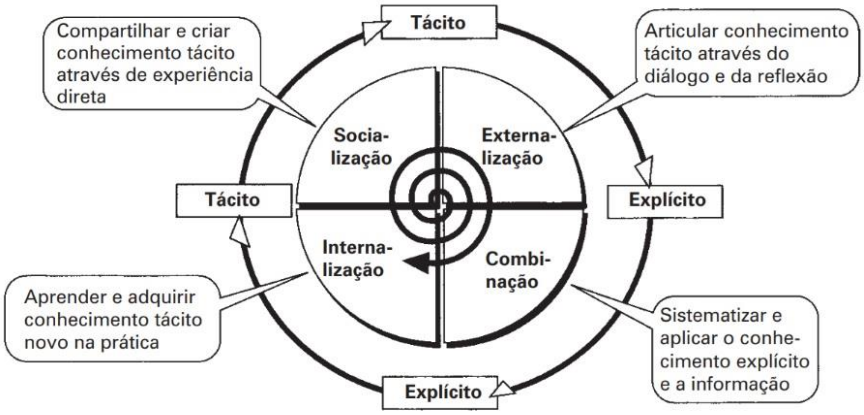
Já segundo Vadari and Desik (2021), o conhecimento explícito é descrito como sendo um tipo de conhecimento formal, articulado através de dados, fórmulas, manuais, processos, procedimentos, guias e listas de verificação, podendo ser expresso em palavras, números ou sons e, ao contrário do conhecimento tácito, é possível transmiti-lo de forma rápida e sistemática.

Não obstante, a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito é possível através de um aperfeiçoamento nas skills comunicacionais internas da organização (Shamsi, 2017). Zawiła-Niedźwiecki (2015) e Rasmussen (2020) ancoram-se no modelo SECI criado por Nonaka e Takeuchi, que permite identificar os quatro modos de conversão de conhecimento:

- Conversão de conhecimento tácito de um indivíduo em conhecimento tácito de um grupo (Socialização);
- Conversão de conhecimento tácito em conhecimento acessível (Externalização);
- Conversão de conhecimento acessível em conhecimento acessível para a organização (Combinação);
- Conversação de conhecimento de conhecimento acessível em conhecimento tácito (Internalização).

Ao passar por estes quatro modos de conversão de conhecimento, estes formam uma espiral que é impulsionada pela intenção organizacional de atingir novas metas após sucesso das anteriores (Takeuchi et al., 2008, pp 55-90):

Figura 1: Processo SECI



Fonte: Takeuchi et al. (2008)

Práticas, métodos e ferramentas de GC devem ser desenvolvidos para criar e transferir conhecimento (North & Kumta, 2018) uma vez que é possível arrecadar daí um vasto leque de benefícios (Okanga, 2017; Adeniran et., 2020) referentes a:

- Detalhes críticos de clientes;
- Interesses inerentes a um determinado segmento de mercado;
- Decrescente repetição de erros;
- Redução de tempo para encontrar informações;
- Melhoria na tomada de decisões;
- Melhoria na satisfação dos clientes;
- Melhoria da satisfação dos funcionários;
- Melhoria de trabalho em equipa.

Práticas, Métodos e Ferramentas de Gestão de Conhecimento

Conforme acima mencionado, existe um vasto conjunto de oportunidades arraigado à Gestão de Conhecimento, mas esta só funciona caso a organização como um todo reconheça a extensão de práticas, métodos e ferramentas a aplicar para daí se obter o máximo benefício. Como práticas de GC entende-se um conjunto de atividades que visam gerir de forma eficiente e eficaz o conhecimento organizacional (Hussinki et al., 2017; Oliva & Kotabe, 2019), fazendo partes destas:

- Alto grau de autonomia dos funcionários para decidirem como gerir as suas tarefas;
- Estrutura hierárquica plana acelera o fluxo de conhecimento;
- Grupos de trabalho heterogéneos e brainstorming de forma a partilhar problemas e arranjar soluções em conjunto;
- Práticas de recursos humanos baseadas no compromisso, no desenvolvimento profissional e na retenção de funcionários;
- Práticas de TI que facilitem a alavancagem dos recursos de conhecimento da empresa e possibilitem a aprendizagem organizacional;

- Contacto próximo com clientes.

Os métodos e ferramentas, por sua vez, são usados para facilitar a aquisição, o armazenamento, a distribuição e o uso de conhecimento, servindo como facilitadores na adesão das práticas de GC (Kretschmar et al., 2018; Oliva et al., 2019; Vadari et al., 2021), culminando entre:

- Informação escrita relativa a tarefas ou processos complexos;
- Ferramentas para armazenar e partilhar informação;
- Auxílio por parte dos mais experientes aos recém chegados ou menos experientes;
- Preservação do conhecimento nos cargos com maiores fluxos de entradas e saídas;
- Possibilidade de armazenar sistematicamente conhecimento em documentos relevantes por parte dos colaboradores;
- Registo e estruturação de todos os passos e documentos referentes a uma dada função;
- Interações sociais.

Barreiras à Gestão de Conhecimento

Mesmo assim, existe uma certa dificuldade em abarcar uma cultura forte de informação e conhecimento e, se a panóplia de vantagens é alargada, as barreiras são paralelamente similares em termos quantitativos, em especial no que toca a pequenas e médias empresas (Okanga, 2017) onde, para além de se alearem as dificuldades sentidas nas grandes empresas existem algumas barreiras mais próprias deste tipo de firma (Mazorodze & Buckley, 2019; Biloslavo & Lombardi, 2021), sendo exemplos disso:

- Disponibilidade de tempo;
- Falta de um espaço que permita e suporte uma discussão aberta;
- Falta de incentivos financeiros e não financeiros para cultivar a transferência de conhecimento tácito;
- Falta de orçamento para criar um Sistema de Gestão de Conhecimento;
- Falta de apoio dos líderes;

- Falta de reconhecimento.

Riscos e Sucesso da Gestão de Conhecimento

"As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o compromisso e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização" (Senge, 2016, p. 34).

Esta frase de Senge coloca dentro da equação um fator indissociável para que haja sucesso na implementação de um sistema de GC: a gestão de recursos humanos. É possível através desta, combater as barreiras à partilha de conhecimento e até fomentar essa partilha caso se desenvolva o trabalho em equipa, a participação dos funcionários e o treino constante, por isso, a motivação dos colaboradores é fundamental (Calopa et al., 2015). A gestão de recursos humanos está diretamente ligada à gestão de conhecimento através de estímulos como recompensas, flexibilidade de trabalho e treino e aprendizagem contínuos que incentivam a trabalhar melhor, a explorar novo conhecimento e a seguir a estratégia da empresa através do seu compromisso (Santoro & Usai, 2018). As pesquisas sobre o conhecimento indicam que a otimização da implementação da aprendizagem, na prática, necessita, numa fase inicial, de intervir nos elementos relacionados com o *learner*, com a situação a aprender e o ambiente organizacional onde os conhecimentos e as competências devem ser integrados e usados (Brandi & Christensen, 2018).

Uma boa cultura corporativa é uma das principais formas de promover iniciativas de GC, mas existem outras como as estruturas e processos, as tecnologias de informação, skills e motivação e o suporte da gerência (Bučková, 2015). Porém, como anteriormente se mencionou, por vezes são estruturas, processos, motivações e suportes diretivos que barram a adesão a um sistema de Gestão de Conhecimento.

As tecnologias informáticas, por sua vez, têm a capacidade de colmatar alguns problemas derivados dos restantes entraves e o seu desenvolvimento ao longo das últimas décadas pode suportar, parcialmente, a implementação da GC (Mazorodze & Buckley, 2019), permitindo até a conservação do conhecimento gerado na organização (Schuh et al., 2019). Através das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) é possível desenvolver Sistemas de Gestão de Conhecimento (SGC), sendo que estes incluem intranets (rede de computadores de acesso exclusivo de uma empresa), sistemas de gerenciamento de documentos e conteúdo, sistemas de fluxo de trabalho, ferramentas de

inteligência de negócios, ferramentas de visualização, sistemas de apoio ao trabalho coletivo e sistemas de e-learning (aprendizagem eletrónica) (Greco et al., 2013). Um SGC tem como objetivo aumentar a capacidade dos colaboradores sobre como lidar com defeitos e desafios, tornar mais eficaz as soluções para os problemas encontrados, especialmente em relação a taxas de produção ou taxas de defeitos e, acima de tudo, leva a uma autonomia dos trabalhadores, empoderando-os e aumentando a sua satisfação (Campatelli et al., 2016). É preciso esclarecer que estes sistemas não têm o intuito de gerir todo o conhecimento dentro da organização, mas sim facilitar a gestão e disponibilização do mesmo, auxiliando os funcionários (Ncoyini & Cilliers, 2020), maximizando a reutilização de conhecimento fiável e de alta qualidade (López-Cabarcos et al., 2020).

Todo este desenvolvimento em termos de Gestão de Conhecimento e os sistemas desenvolvidos no seu âmbito acarretam riscos que precisam de ser identificados por forma a colmatá-los. O risco na GC pode ser definido como uma medida probabilística de gravidade dos efeitos adversos de qualquer atividade envolvente ou relacionada de alguma forma ao conhecimento, podendo afetar o funcionamento de uma organização a qualquer nível. Existem diferentes tipos de risco relacionado com o conhecimento (Akhavan et al., 2019; Durst & Zieba, 2020), fazendo parte:

- Risco de perda de conhecimento com o recrutamento de pessoal chave por concorrentes ou mudanças estruturais;
- Riscos relacionados ao outsourcing, estando associado a organizações que terceirizam processos relacionados com tecnologias de informação e recursos humanos;
- Ocultação de conhecimento e/ou Difusão de conhecimento, inerentes à falta de capacidade organizacional de extrair com eficiência, combinar e transmitir o conhecimento existente, podendo também suceder-se em casos de reintegração ou de despedimento;
- Acumulação de conhecimento. A falta de atualização de dados ou de informação e a pouca facilidade em localizar documentos pode levar, a longo prazo, a uma diminuição da sua utilização (Holderried et al., 2018).
- Risco de ataques cibernéticos. A atual Indústria 4.0 (quarta revolução industrial), que trouxe avanços na automação industrial, na corrente de partilha de informação e na IoT (*Internet of Things*), trouxe desenvolvimentos para o ciberespaço (Rodríguez-Molano et al., 2018) sendo este outro risco que se tem vindo a propagar a larga escala (Tang et al., 2016). Em 2015 mais de 30% de todas as empresas já tinham sido afetadas por cibercrimes e os prejuízos rondavam os 3 triliões de dólares (Huang et al., 2018). Num

estudo realizado nesse mesmo ano, metade das pequenas e médias empresas achavam pouco provável serem alvo de um ataque desta espécie, mas no relatório anual da Symantec realizado em 2016, a realidade exposta era que perto de 50% dos ataques eram direcionadas a esse tipo de empresas por serem mais vulneráveis, não existir tantas repercussões legais e a pela possibilidade de, através destas empresas, alcançarem corporações maiores (Paulsen, 2016). Esse tipo de riscos não perturba apenas o bom funcionamento de empresas no estrangeiro, pois em Portugal tem-se assistido a uma evolução de tal ordem que os dados fornecidos pela "Check Point Research" realçam um crescimento desse tipo de ataques na ordem dos 81% em 2021 face ao ano anterior (Jornal de Negócios, 2022).

Learning Organization (LO)

Todos estes riscos acarretam uma responsabilidade acrescida para os gestores, que precisam de ser tornar cada vez mais eficazes para lidar com todo o tipo de conhecimento cimentado e desenvolvido para o bom funcionamento da empresa (Durst et al., 2020). São necessários líderes transformadores capazes de promover a aprendizagem organizacional (Birasnav et al., 2013).

Este tipo de organizações tem no seu cerne a promoção e a sustentabilidade de uma equipa baseada na aprendizagem quer das suas skills pessoais, quer de padrões mentais que funcionem melhor dentro da empresa ou até de uma visão coletiva e de um pensamento sistémico (Palos et al., 2016).

Widyaningrum (2016) relaciona as *LOs* com a forma com que recebem o conhecimento e através deste melhoram a sua performance, catalogando cinco habilidades inerentes às mesmas:

- Problemas resolvidos sistematicamente através de métodos científicos e na aquisição de dados;
- Experiências com novas abordagens, encorajando a apresentação de novas ideias;
- Aprendizagem com as suas próprias experiências, dando valor às lições retiradas não só dos sucessos, mas também dos falhanços;
- Aprendizagem com as experiências e melhores práticas de outros, retirando informações valiosas do ambiente externo com avaliações comparativas e contactos com clientes;
- Transferência rápida e eficiente de conhecimento por entre toda a organização.

"A aprendizagem organizacional decorre do acesso ao conhecimento e das capacidades de utilização desse conhecimento para resolver problemas e criar novos conhecimentos" e, portanto, precisa de permitir a todos os indivíduos que desenvolvam continuamente as suas capacidades a fim de se alcançar os resultados desejados (Martins, 2018).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Sendo o intuito deste projeto compreender de que forma a Gestão de Conhecimento pode intervir e melhorar a dinâmica organizacional de uma empresa ligada ao ramo do transporte expresso de mercadorias pequenas, foi adotada uma abordagem qualitativa, com o objetivo de se analisar de perto como as mudanças são vistas pelos colaboradores (Carlin & Kim, 2019).

Com o suporte teórico de artigos e livros foi realizada, em primeira instância, uma pesquisa bibliográfica que serviu de suporte para decisões práticas e ulterior redação teórica (Isaacs, 2014). Entre este intervalo, prosseguiu-se com a observação participante do método de trabalho para se perceber por onde se deveria começar no sentido de tornar o espaço laboral mais profícuo para o acesso aos vários tipos de conhecimento e também para verificar se as alterações estariam a surtir o efeito pretendido. Para além da observação direta foram realizadas diversas reuniões com a direção para se estabelecer quais os principais pontos de focagem e também entrevistas informais com os colaboradores para perceber mais rapidamente o que poderia ser alterado.

Por último realizou-se um questionário com a finalidade de se constatar qual a perceção dos colaboradores em relação às soluções implementadas. As questões abordadas foram avaliadas através de escalas de *Likert* compreendidas entre os valores 1 a 5 (Concordo Totalmente – Discordo Totalmente / Muito satisfeito – Muito insatisfeito).

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Caraterísticas e História

A Nacex foi fundada em 1995, iniciando a sua atividade no setor do transporte expresso com 110 agências (rede de instalações espalhadas por uma miríade de pontos ibéricos com o propósito de conseguir chegar ao maior número de empresas e particulares) e 8 plataformas (instalações onde se faz a separação e posterior distribuição de encomendas para as agências pertencentes a esse radar de atuação). Em 2002 passa a integrar o Grupo Logista (atualmente designada apenas por Logista), líder na distribuição de produtos e serviços para o comércio local do sul da Europa.

Ao longo dos anos o número de agências e plataformas foram evoluindo na mesma medida que a própria marca foi reconhecendo onde teria de progredir para se distinguir. Um dos tópicos essenciais foi o desenvolvimento de um sistema informático próprio, capaz de controlar de forma eficaz cada um dos envios. Em 1996 foi gerado e implementado esse primeiro avanço, que deu a conhecer, 12 anos mais tarde, o DIANA: um aplicativo centralizado capaz de interligar e recolher dados relativos ao trabalho dos mensageiros, dos operativos e das próprias agências, facilitando ainda a obtenção desses mesmos dados para avaliações não só da marca, mas também para possíveis análises internas em cada uma das agências.

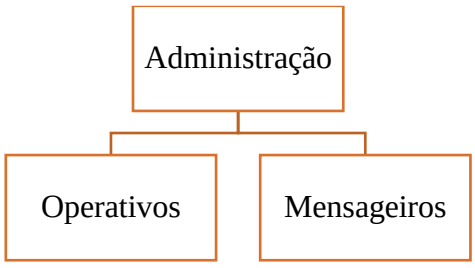
Outro tópico fundamental passa pela elevada qualidade nos diversos serviços prestados, o que já garantiu inúmeros prémios, com especial atenção em Portugal, onde foi reconhecida por vários anos consecutivos como “Melhor Operador de Transporte Expresso” nos Prémios Logística & Transporte Hoje.

Figura 2: Dimensão Ibérica da Nacex

Fonte: https://www.nacex.es/irEmpresaQuienes.do

Este crescimento revelou-se mais intenso, inicialmente, em Espanha, mas nem por isso passou despercebido no espaço lusitano e em 2006 foi fundada a Vasta Selecção – Comércio e Serviços Lda. Franchising da marca, esta empresa começou com o Sr. Soares Pinto, um dos 2 atuais dirigentes efetivos, e um mensageiro. Em 2008 entra a primeira pessoa para exercer funções operativas, sendo que nessa altura Vila Real era o único distrito percorrido dadas as limitações humanas e financeiras. Mais de uma década volvida e o número total de colaboradores entre mensageiros e operativos quase alcança a casa dos 20 colaboradores diretos, contando ainda com 5 subcontratados com idades compreendidas entre os 28 e os 63 anos. Esse crescimento verifica-se também no número de agências geridas, contando, atualmente, com 3 que fazem a distribuição de encomendas nos distritos de Vila Real, Bragança e Viseu. O volume de negócios anual ronda 1,5 milhões de euros, a Vasta Selecção insere-se, segundo o INE, na categoria de pequena empresa, tendo, por conseguinte, uma estrutura organizacional plana.

Figura 3: Estrutura Organizacional da Vasta Selecção - Comércio e Serviços, Lda



Fonte: Elaboração própria

4.2 Objetivo e Estratégia da empresa

O objetivo principal baseia-se no fio condutor da Nacex: a satisfação das expetativas dos clientes, reconhecendo que, para tal, o desenvolvimento dos recursos humanos, técnicos e dos procedimentos é fundamental para garantir uma melhoria contínua nos serviços prestados.

Não obstante, há a envolvência de determinados fatores considerados fulcrais para a boa aceitação no mercado:

- Políticas de Qualidade e Meio Ambiente, que promovem a utilização de material reciclável para o transporte da mercadoria;
- A avaliação contínua da Pegada de Carbono, visando reconhecer atempadamente a necessidade de substituição de frotas;
- A qualidade na execução do serviço;
- A constante averiguação dos índices de segurança laboral.
- Existem ainda constantes ações sociais, mas que, neste caso, envolvem diretamente a marca Nacex e não as agências.

4.3 Áreas de Competência

Centralizando o estudo para a empresa onde o estágio foi realizado, a Vasta Selecção reconhece que a manutenção dos colaboradores e o aproveitamento dos seus conhecimentos relativo a rotas, interações com clientes e execução de determinadas tarefas, é imprescindível para um crescimento sustentável, para a manutenção dos clientes atuais e para a aquisição de novos.

É, por isso, extremamente útil a coesão do grupo de trabalho bem como o percecionar de lacunas capazes de afetarem o desenrolar das atividades diárias. Ainda que essa coesão deva começar através da definição e valorização da missão, da visão e dos valores, capazes de delinearem os comportamentos desejados para uma competitividade duradoura e de longo prazo (North & Kumta, pp. 157-198, 2018), a Nacex não tem essa estruturação definida, tornando ainda mais essencial a abordagem a partir da interação com o intuito de se cultivar uma aliança através da confiança que procure os benefícios mútuos entre empregadores e empregados (Hoffman et al., 2013).

5. ESTUDO DE CASO

5.1 Nota Introdutória

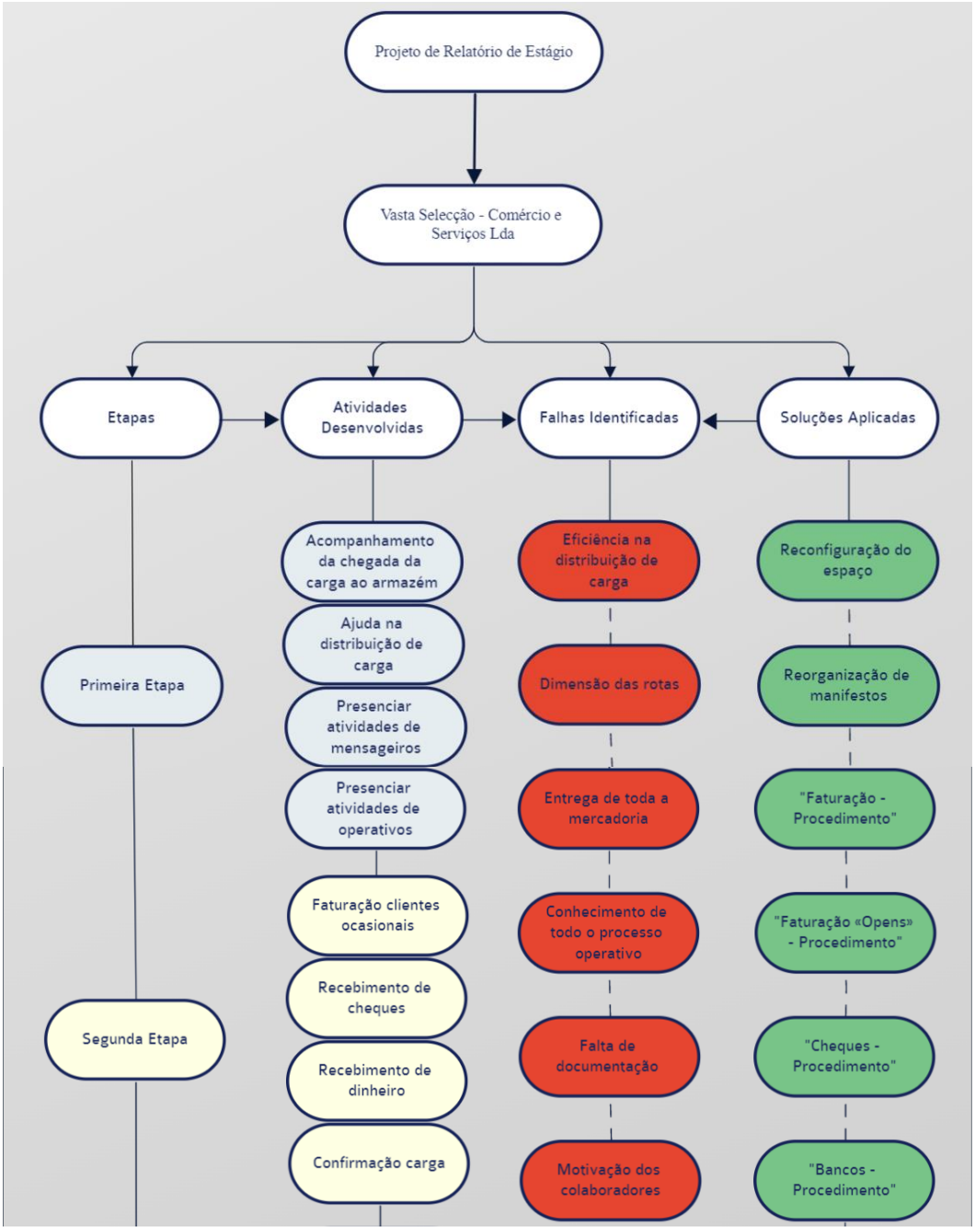
Nesta parte do relatório visa-se descrever o trabalho desenvolvido no decorrer dos seis meses de estágio na Vasta Selecção – Comércio e Serviços, Lda. O propósito do mesmo residiu na oportunidade de adquirir conhecimentos básicos relativos ao funcionamento geral da empresa, desde a organização diária dos estafetas para o desenrolar eficaz das suas funções, passando pela comunicação com clientes, chegando até determinadas funções ligadas à direção por forma a albergar um leque de aspetos financeiros e não financeiros que possibilitam a eficácia de toda a estrutura. É escopo deste projeto retratar o trabalho desenvolvido que teve como interesse primordial, indicar um conjunto de medidas de melhoria de desempenho através da aplicação da Gestão de Conhecimento.

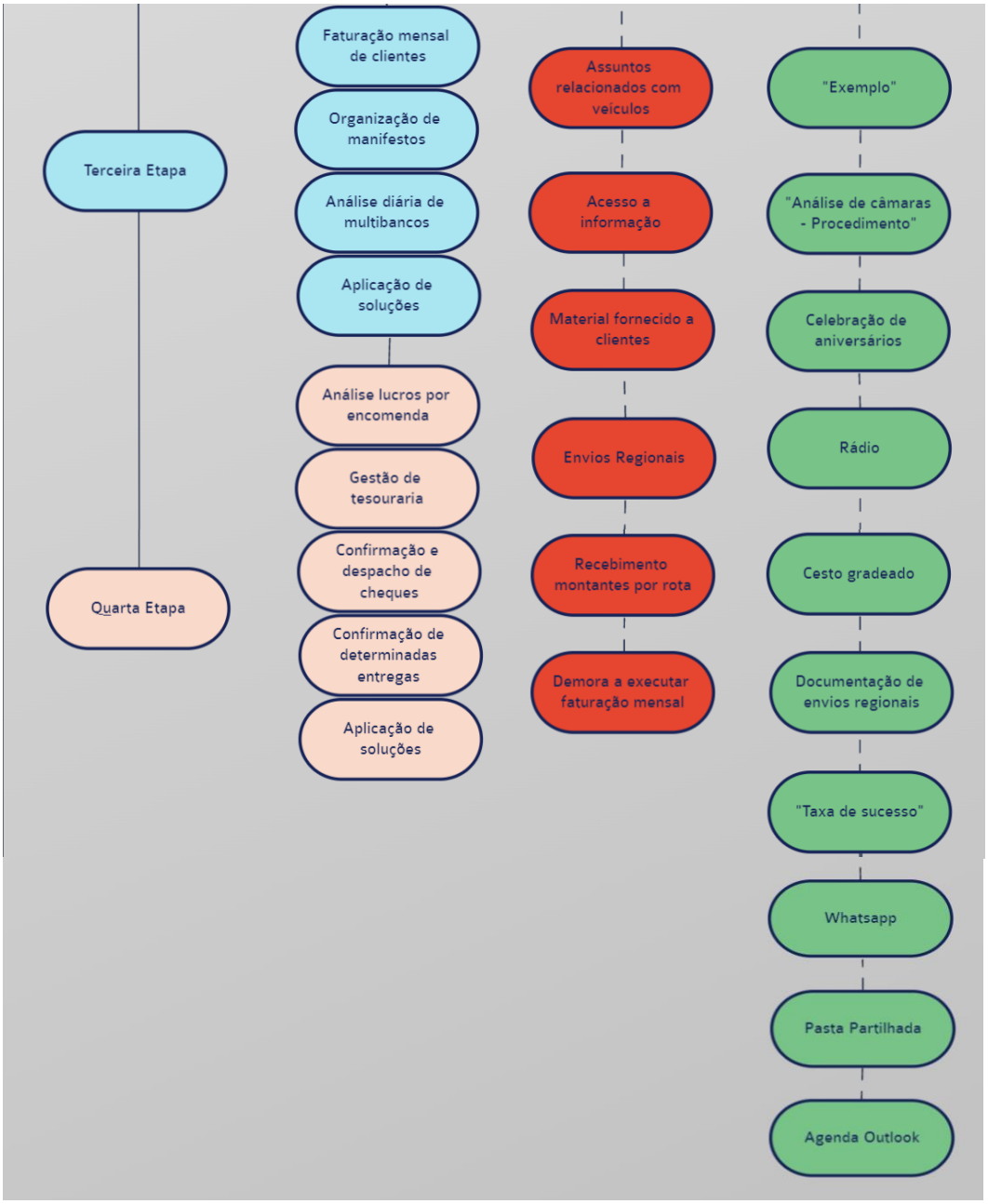
5.2 Tarefas realizadas em contexto de estágio

O estágio decorreu entre as datas de 21 de setembro de 2020 e 22 de março de 2021. Em conjunto com a Drª Ana Pinto de Andrade, sócia-gerente da organização, foi estabelecido um plano inicial de estágio, o qual foi-se alterando no que concerne às atividades à medida que se foi conhecendo o funcionamento e as necessidades da empresa.

O estágio fica assim dividido em 4 etapas e, nesse sentido, o seguinte fluxograma servirá de base para se detalhar ulteriormente as atividades desenvolvidas, as falhas identificadas e as soluções aplicadas para colmatar as anteriores:

Figura 4: Fluxograma das etapas realizadas





Fonte: Elaboração própria

5.2.1 Fase I

Esta primeira fase teve como intuito a integração em contexto laboral, bem como a observação direta das atividades operacionais. Entre os dias 21 de setembro de 2020 e 02 de outubro de 2020, foi possível:

- Presenciar as atividades dos operativos, desde a confirmação em como todas as encomendas estavam prontas para despacho, até ao contacto com clientes e não clientes, passando pelos contactos com os mensageiros, identificando qual a ligação entre o desempenho dos operativos e dos mensageiros e o seu impacto na boa execução de ambas as funções;
- Presenciar as atividades dos mensageiros, acompanhando a chegada da carga e ajudando a distribuir a mesma pelas respetivas rotas, fazendo um reconhecimento mais adequado da forma como as rotas estavam divididas e perceber até que ponto se encontravam percetíveis, quer para novos colaboradores, quer para os atuais;
- Conhecer algumas das rotas dos distritos de Vila Real e Bragança, de maneira a percecionar o desenrolar das atividades de mensageiro, bem como as dificuldades sentidas no dia-a-dia.

5.2.2 Fase II

Na segunda fase, que decorreu durante os dias 05 de outubro de 2020 e 20 de novembro de 2020, continuou-se a presenciar as atividades matinais dos mensageiros e algumas das atividades dos operativos e, adquirindo-se uma base sobre a forma de atuar dos mensageiros no seu dia-a-dia, o conhecer de rotas foi substituído por funções realizadas quer por operativos, quer pela direção de forma a adquirir competências ligadas essencialmente à gestão de tesouraria, envolvendo:

- Controlo de prazos de recebimentos relacionados com a faturação de clientes ocasionais (“opens”), envios regionais (envios que circulam apenas dentro dos distritos de Vila Real e Bragança) e controlo de prazo de pagamentos relativos a montantes recebidos pelos mensageiros que, posteriormente, teriam de ser entregues aos clientes que pediram o serviço;
- Confirmação do número de carga entregue, no dia útil anterior, e, também, eventuais cobranças obtidas sobre essas mercadorias, referente a um cliente em específico

- Faturação de clientes ocasionais (entendendo-se por clientes ocasionais aqueles que não possuem contrato com a agência). Nestes casos a faturação ocorria no dia útil seguinte ao envio da respetiva encomenda, salvo exceções que obrigassem a um contacto com o cliente;
- Recebimento de cheques de um dado cliente, verificando se os mesmos correspondiam aos apresentados na listagem obtida diariamente, o seu valor numérico, o valor por extenso e se estes eram válidos e coincidentes, reencaminhando, posteriormente, os cheques para o cliente em causa bem como um anexo via mail mencionando os detalhes relevantes de cada um dos cheques;

5.2.3 Fase III

No decorrer dos 2 meses volvidos foi possível identificar algumas falhas quer através das funções realizadas como também através do contacto direto e entrevistas informais com todos os colaboradores. Nesta etapa, com duração entre 23 de novembro de 2020 e 22 de janeiro de 2021, pretendeu-se, portanto, aplicar soluções analisadas em conjunto com a Drª Ana Pinto de Andrade e, para além das funções exercidas na fase anterior, somaram-se:

- Organização de manifestos (documentos assinados que comprovam a entrega ou a recolha do pedido) por clientes ocasionais, clientes mensais e não clientes, sendo uma função diária que requer exatidão por estar diretamente relacionado com a faturação de "opens" e com a faturação mensal de material aos de mais clientes;
- Faturação mensal de clientes, fazendo referências aqueles que detêm contrato com a Vasta Selecção, agrupando aos envios registados no sistema, os envios regionais e material fornecido. A faturação tem de ser analisada individualmente uma vez que nem todos os clientes utilizam o serviço de envios regionais ou pedem material, sendo que, para os casos em que tal acontece, essa informação tem de ser manualmente inserida no sistema antes da ordem final;
- Análise diária de multibancos. Não sendo algo praticado até então na empresa, esta ação foi sugerida para se tentar perceber qual a percentagem de pagamentos por multibanco efetuados por clientes, tendo em conta o número de cobranças a executar no momento de entrega, por mensageiro. O intuito passaria por, a médio prazo, analisar as causas de se efetuarem muitos ou poucos multibancos por rota, reconhecendo fatores como: o mensageiro; o impacto dos picos no volume de

encomendas com cobrança; e a quantidade de pessoas que sabiam dessa possibilidade de pagamento.

Falhas Identificadas

De acordo com Garvin (2000) é importante que a administração conceda algum tempo para que os colaboradores possam pensar na solução de problemas, contudo essa abordagem não seria possível dado que existem, diariamente, inúmeras encomendas com horários prioritários a cumprir. A questão temporal foi, portanto, essencial para se enveredar pela recolha de dados e informação através de Entrevistas Informais e da Observação Direta, quer com os estafetas, quer com os operativos e também algumas reuniões com a Drª Ana Pinto de Andrade para se perceber quais as soluções a implementar para as falhas identificadas. Tal como Dias (2004) sugere, na maioria dos casos são mais benéficas estas opções em detrimento de questionários, uma vez que, as interações e relações entre pessoas promovem significativamente a mudança de processos e, no seu seguimento, o conhecimento organizacional é, primordialmente, um ato de conversação. Sendo importante ter uma equipa que entenda as necessidades e os benefícios do aproveitamento do conhecimento (Yusubova et al., 2020).

Havendo falta de conselhos práticos sobre como mudar ou implementar uma cultura de aprendizagem a todos os níveis (Cother et al., 2019), todo este contacto foi fundamental para identificar falhas e aplicar soluções de acordo com as necessidades. Até esse momento as falhas identificadas foram:

- Motivação dos colaboradores. O trabalho exaustivo que se cumpria diariamente levava a um certo clima de tensão em alturas de maior stress;
- Eficiência na distribuição da carga. A separação dos envios por rota de manhã é uma função de todos os mensageiros, gerando uma certa confusão que esporadicamente levava a enganos na colocação das encomendas no local certo;
- Dimensão de algumas rotas incapacitava, por vezes, a entrega de toda a mercadoria;
- O processo operativo era conhecido plenamente por um dos dois funcionários e, em caso de falta desse colaborador, apenas a sócia-gerente sabia realizar certas funções;
- Falta de documentação em relação às atividades desempenhadas pelo estagiário;

Soluções Aplicadas

Citando Drucker (2008, p. 313) "A mudança para a sociedade do conhecimento coloca o indivíduo no centro", tornando-se imprescindível ter uma equipa que entenda a importância do conhecimento e as necessidades de um crescimento sustentável (Yusubova et al., 2020). Com base nisso e tendo em conta a informação adquirida até ao momento em causa, pretendeu-se, em primeiro lugar, estruturar o local de triagem e o controlo de carga, pois, tal como Peters (2014) realça "as coisas pequenas importam" e, desta feita, começou-se por:

- Colocar, espaçadamente, o nome de cada rota e as principais zonas de passagem nas mesmas. Estas zonas foram colocadas individualmente para que, havendo alguma alteração momentânea ou definitiva na rota, esses papéis fossem alterados e assim os mensageiros poderiam constatar isso mesmo à chegada para que não houvesse erros na triagem da carga.

Sabendo-se que a motivação afeta diretamente a performance dos colaboradores, aplicaram-se alterações para se cultivar a partilha de conhecimento tácito e fazer com que os colaboradores estejam mais incentivados e comprometidos com a estratégia da empresa (Santoro & Usai, 2018):

- Para os operativos colocou-se um rádio à sua disposição para que o estado de humor, a satisfação e o desempenho dos mesmos melhorassem através da música, com o intuito, também, de diminuir os níveis de stress (Landay & Harms, 2019; Ploukou & Panagopoulou, 2018).
- Celebrar o aniversário de todos os funcionários, com as devidas precauções.

O Risco de perda de conhecimento tornou-se um dos mais preocupantes para as organizações sendo dividido em 2 tipos: falha na captura do conhecimento; e falha em manter ou guardar o conhecimento dentro da organização (Levallet & Chan, 2019). Para que no futuro não houvesse falhas na captura de conhecimento por parte dos responsáveis pelas atividades atualmente desenvolvidas e em consonância com isso fosse possível manter o conhecimento, realizou-se a:

- Documentação de procedimentos relativos à faturação de clientes ocasionais, à faturação de clientes mensais e aos cheques. Cada um dos documentos foi impresso, ficando num local de fácil acesso para posterior utilização.

No que diz respeito à dimensão das rotas a direção reconhecia que o problema se estava a agravar, em particular por causa da situação pandémica, levando-os a aumentar o número de colaboradores para auxiliarem 2 das rotas mais exigentes.

Relativamente aos operativos, o facto de apenas um conhecer na plenitude todo o processo devia-se ao seu tempo de casa e dada a dificuldade em captar e documentar todo esse conhecimento, optou-se por transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito (Sensuse & Cahyaningsih, 2018), naquilo que no processo SECI é denominado por "Externalização", reconhecendo-se que os efeitos só seriam sentidos a prazo, mas tornar-se-ia mais prático no sentido em que o outro colaborador conheceria todos os passos à medida que o primeiro fosse atuando nessas áreas.

5.2.4 Fase IV

Nesta última etapa, que ocorreu de 25 de janeiro de 2021 a 22 de março de 2021, sucedeu uma alteração no horário para que fossem acompanhadas e desempenhadas novas funções quase na plenitude ligadas ao funcionamento organizacional do final do dia, que coadunam com outras até então desenvolvidas, fazendo parte desse bloco:

- Gestão de tesouraria através do recebimento de todos os montantes por rotas, tendo estes vários destinos (depósitos, faturação de "opens", ou envio do montante, posteriormente, para clientes mensais);
- Confirmação e despacho de cheques. Diferentemente dos anteriores, estes cheques são inicialmente recebidos pelos mensageiros e entregues no escritório aquando da chegada destes para verificação do seu valor numérico, do valor por extenso e se estes são válidos e coincidentes;
- Confirmação de encomendas relativas a um dado cliente. Esta confirmação distingue-se das restantes devido ao acordo realizado com o cliente, em que a informação relativa à entrega (ou não) da mercadoria tem de ser fornecida até ao final do dia;
- Análise de lucros por encomenda. Após se completar a faturação mensal, através do DIANA, procura-se extrair dados referentes a encomendas nacionais e internacionais onde consta quanto foi pago e recebido por cada pedido, bem como outros detalhes financeiros que, após a sua combinação e contextualização, permitem percecionar as margens de lucro da firma.

Falhas Identificadas

O envolvimento com toda a orgânica e a mudança de horário possibilitaram a identificação de outras falhas até então impercetíveis, mas com afetação direta na realização de maioria das tarefas mencionadas nesta fase, bem como no desempenho geral da organização, estando aqui imbuído:

- Assuntos relacionados com veículos nem sempre eram mencionados, podendo levar a possíveis falhas mecânicas ou acidentes;
- Acesso à informação. Um estudo indica que cerca de 40% do tempo no escritório se resume à procura de documentos (Seong et al., 2018) e, embora a informação estivesse disponível, a procura pelo documento necessário poderia prejudicar a eficiência do restante serviço, ofuscando a prazo a relevância inerente à manutenção e desenvolvimento destes e outros documentos ou outras formas de acumulação e partilha de conhecimento;
- Material fornecido a clientes era apenas confirmado no final do mês, levando a delongas na concretização da faturação mensal;
- Recebimentos de montantes por rota, na medida em que, a pressão de final de dia poderia levar a erros de contagem, atrasando outras funções a desempenhar no dia seguinte;
- Envios regionais, uma vez que, o seu controlo não é realizado por sistema, levando a esquecimentos ou trocas.

Soluções Aplicadas

Com a observação das falhas acima mencionadas foi possível também perceber que um maior envolvimento da GC requeria a aplicação tecnológica (Zawiła-Niedźwiecki, 2015), o que por si só auxilia na "libertação do fluxo de informação", capaz de melhorar o local de trabalho (Goffee & Jones, 2013) e nesse sentido apostou-se:

- Utilização da aplicação Whatsapp, para partilha de informação referente a cada um das rotas, nomeadamente sobre cheques recebidos, uma vez que, essa função era desvalorizada pelos mensageiros o que por sua vez levava a demoras no final do dia pelo facto de não se saber se determinados montantes tinham sido pagos em cheque, dinheiro ou multibanco; para além disso, o Whatsapp passou também a servir como um método para indicar caso surgisse um problema com a viatura, ou outros assuntos que dispensassem telefonemas, acelerando toda a atividade;

- Agenda Outlook. Já utilizada desde a fase III (devido à celebração dos aniversários), nesta etapa considerou-se profícua a colocação de datas relativas a outros eventos ou agendamentos que, sendo de menor relevância para as práticas diárias, por vezes eram esquecidas;
- Criação de um cesto gradeado para envios regionais. Uma vez que não têm rastreio no sistema, como os de mais, passou-se também a preencher uma folha de controlo ao final do dia, constando a sua origem, direção, peso e observações e, só após isso, os mesmos são colocados nas rotas para onde se destinam;
- Ficheiro Excel para auxiliar nos recebimentos dos montantes de final de dia, reduzindo o tempo de função bem como possíveis erros associados à mesma, pois permite-se conhecer de imediato alguma desconformidade entre os montantes a receber e o montante efetivamente recebido;
- Documentação do procedimento "Bancos", aludindo a todo o processo desde o preenchimento do ficheiro Excel, passando por mencionar como se sabe quais os diversos recebimentos a obter de cada mensageiro, bem como possíveis exceções que podem ocorrer, acabando pelas ações de início do dia seguinte, com o registo num outro ficheiro Excel do somatório, parcelado, de todos os montantes;
- Documentação da análise de lucros por encomenda;
- Criação de uma "Pasta Partilhada". Na teoria denominada por "EDMS – Electronic Document Management Systems", serve essencialmente para reduzir a ocorrência de problemas relacionados à gestão de documentos em papel, como o acesso à informação e deterioração devido ao manuseio contínuo, sendo este um agente técnico para criação e controlo de documentos, contendo funções de criação, libertação, gestão, utilização e arquivação, a longo prazo, de documentos (Holderried et al., 2018; Macías-Jiménez et al., 2019). Com base no referido, a "Pasta Partilhada" serviu para se colocar os documentos até então produzidos, bem como informação diária que a direção ou os operativos necessitassem, reduzindo a utilização de papel e a diminuição de deslocações para se obter a informação desejada;
- Análise da "Taxa de Sucesso". Através dos dados extraídos do DIANA, é possível identificar quais as fases de maior agitação e de maior dificuldade para a execução das funções de mensageiro e ao mesmo tempo, perceber-se o progresso de cada rota e da organização no geral;

Foram colocadas num quadro, as análises diárias da "Taxa de Sucesso" e dos multibancos realizados, sendo que os resultados advinham do somatório semanal dessas mesmas análises. Para além destas percentagens, era também colocada informação referente a práticas laborais, ao sistema informático e outros assuntos pontuais como, por exemplo, o preenchimento adequado de uma DAAA (Declaração Amigável de Acidente Automóvel), para assim cultivar um espaço de reflexão e diálogo (Clarke et al., 2019).

Ainda que a capacidade tecnológica de uma organização permita, exponencialmente, partilhar conhecimento (Birasnav et al., 2013), foi possível concretizar essa tarefa sem se recorrer a sistemas de Gestão de Conhecimento avançados, dado que, um dos focos foi também criar um ambiente profícuo, para que, a partilha de conhecimento ocorra através do contacto pessoal. Assim, os colaboradores ao partilharem conhecimento tácito com os de mais, desenvolvem-se mutuamente e fortalecem as competências de grupo (Cheng, 2017).

Cañibano and Potts (2019) consideram que as descobertas de valor nas diferentes conexões na rede humana possibilitam a evolução económica, tornando o conceito de organização que aprende (*Learning Organization*) mais do que uma mera teorização do conhecimento, uma vez que, qualquer organização focada na realização de objetivos deve continuar sistematicamente a aprender, para assim manter a sua competitividade (Palos et al., 2016).

5.3 Questionário aos colaboradores

De forma a interpretar até que ponto as alterações e soluções aplicadas beneficiaram, no cômputo geral, o desempenho coletivo, foi pedido a todos os colaboradores que respondessem a um breve questionário, sem caráter obrigatório. Estes questionários foram entregues presencialmente para se dar uma breve explicação sobre a razão do seu preenchimento. 18 questionários foram entregues e a taxa de resposta aos mesmos foi de 100%. Desses 18 questionários 2 são relativos à direção, 3 pertencem aos operativos e 13 foram respondidos pelos mensageiros.

Para facilitar e não tornar o documento ambíguo, optou-se pela sua divisão em 3 formatos: Mensageiros; Operativos; e Dirigentes, sendo que os dados foram posteriormente inseridos e analisados através da aplicação do Google Forms. Essa divisão teve a seguinte forma:

Quadro 1: Perguntas abordadas nos 3 questionários

Mensageiros	**Operativos**	**Dirigentes**
1- Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção	1- Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção	1- Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção
2- A celebração de aniversários integra, une e incentiva	2- A celebração de aniversários integra, une e incentiva	2- A celebração de aniversários integra, une e incentiva
3- A criação do carrinho dos imediatos e a reorganização das rotas tornou o local de trabalho mais organizado	3- A comunicação utilizada nos processos desenvolvidos é clara e auxilia na realização de tarefas	3- A comunicação utilizada nos processos desenvolvidos é clara e auxilia na realização de tarefas
4- A apresentação de resultados semanais relativa à taxa de sucesso de entregas realizadas é relevante	4- A utilização de música no local de trabalho auxiliou ao bom funcionamento no mesmo	4- A criação do carrinho dos imediatos e a reorganização das rotas tornou o local de trabalho mais organizado
5- A apresentação de resultados semanais relativa ao número de multibancos realizados é relevante	5- O Whatsapp e outras ferramentas (Agenda Outlook e Pasta Partilhada) ajudam a desempenhar melhor as tarefas	5- A análise de resultados semanais relativa à taxa de sucesso de entregas realizadas é relevante
6- O Whatsapp ajuda a desempenhar melhor as tarefas	6- Qual o seu nível de satisfação dentro da organização	6- A análise de resultados semanais relativa ao número de multibancos realizados é relevante
7- Qual o seu nível de satisfação dentro da organização	7- A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa	7- O Whatsapp e outras ferramentas (Agenda Outlook e Pasta Partilhada) ajudam a desempenhar melhor as tarefas

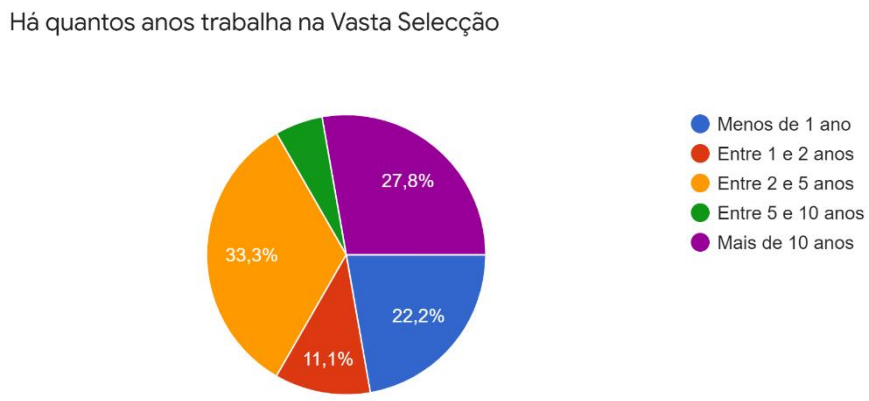
8- A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa		8- A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa

Fonte: Elaboração própria

Face às respostas obtidas ter-se-á em conta todas as perguntas que, coincidam entre funções, oferecendo uma abordagem global para as mesmas.

Relativamente aos anos de casa que os colaboradores apresentam, ressalva-se a baixa rotatividade entre entradas e saídas de pessoal, uma vez que, 66,7% dos questionados trabalham na Vasta Selecção há pelo menos 2 anos.

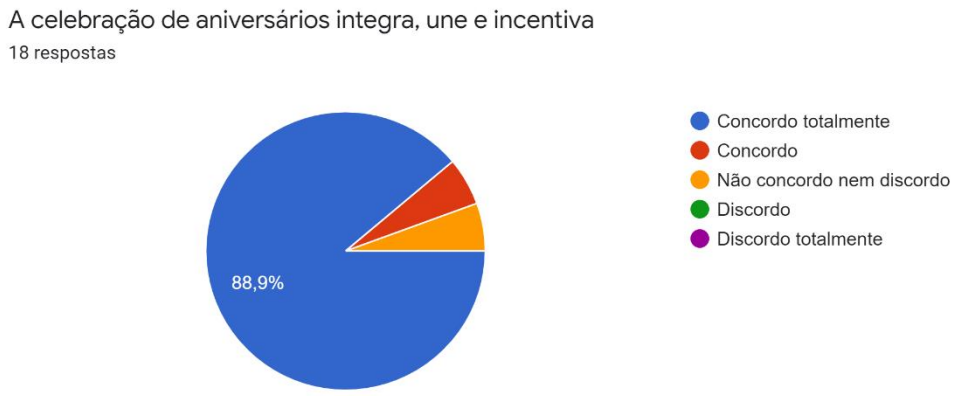
Figura 5: Anos de serviço na empresa



Fonte: Elaboração própria

No que respeita à celebração de aniversários, 17 dos 18 colaboradores (94,5%) considera que esse ato acaba por integra, unir e incentivar a uma boa coesão do grupo.

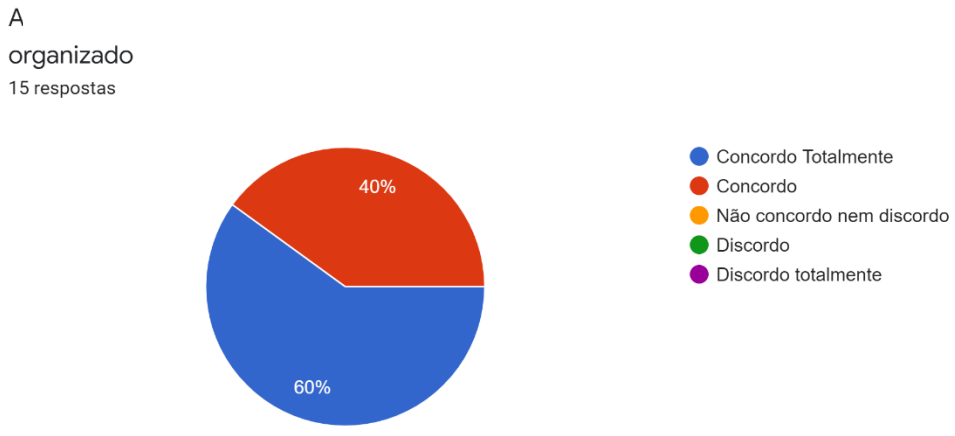
Figura 6: Celebração de aniversários



Fonte: Elaboração própria

Passando para o valor percebido pelos colaboradores no que concerne à aplicação de soluções de forma a dinamizar e melhorar o local de trabalho, quer a gerência, quer os mensageiros consideram útil a criação do carrinho dos imediatos, sendo que 60% dos inquiridos, consideram uma solução extremamente útil.

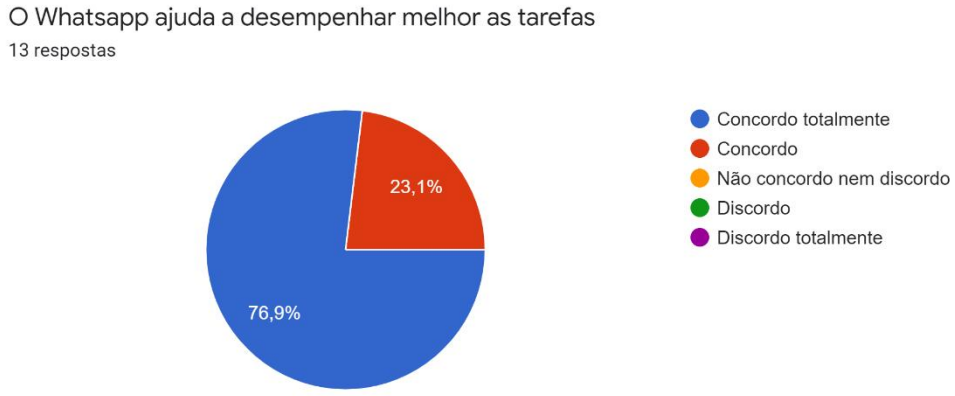
Figura 7: Criação do carrinho de imediatos



Fonte: Elaboração própria

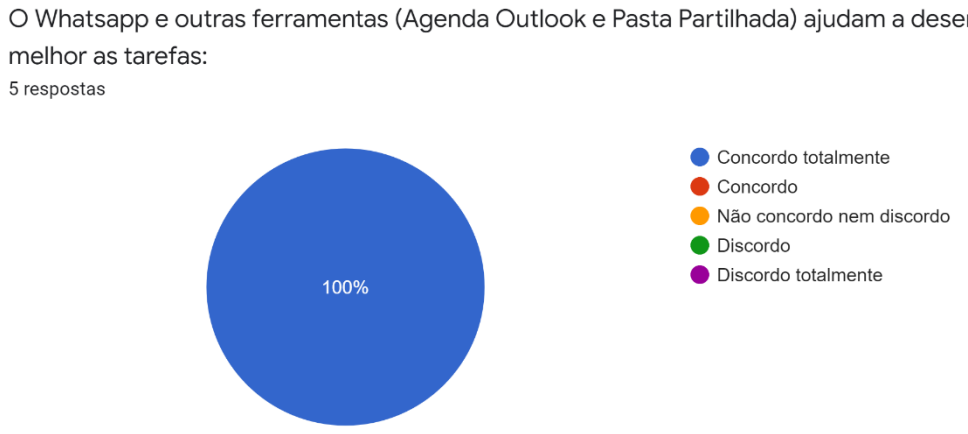
A aplicação Whatsapp passou a ser usada para gerar uma maior facilidade comunicativa que passasse por todos os membros da equipa, mas, dado que a Pasta Partilhada e a Agenda Outlook foram criadas para que a procura e partilha de conhecimento trouxessem benefícios na execução das tarefas dos operativos e da direção, a questão foi desdobrada obtendo-se 13 respostas por parte dos mensageiros e 5 por parte da direção e dos operativos. Da figura 8 depreende-se que 10 dos 13 funcionários concordam totalmente quanto ao facto de a primeira aplicação ajudar a desempenhar melhor as tarefas; para a direção e operativos o conjunto de ferramentas é visto unanimemente como extremamente útil.

Figura 9: Aplicação Whatsapp para mensageiros



Fonte: Elaboração própria

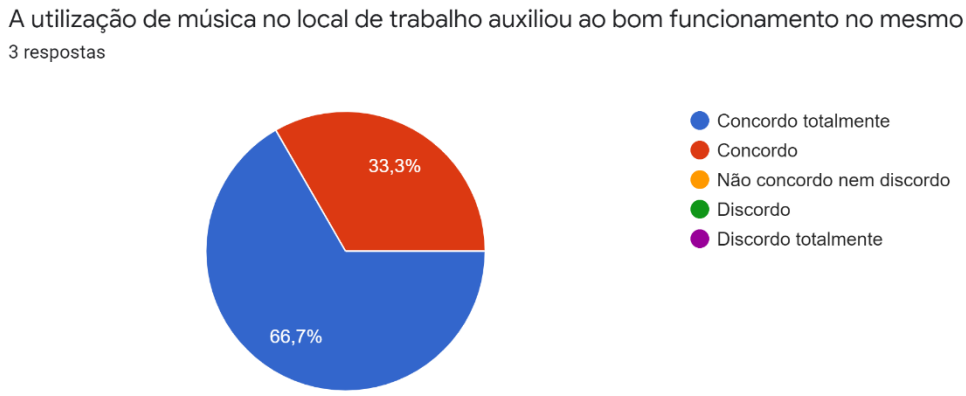
Figura 8: Aplicação Whatsapp e outras ferramentas para operativos e direção



Fonte: Elaboração própria

A colocação do rádio foi pensada para aumentar a concentração e a produtividade dos operativos e, estes, vêm nessa solução um auxílio na execução das funções diárias.

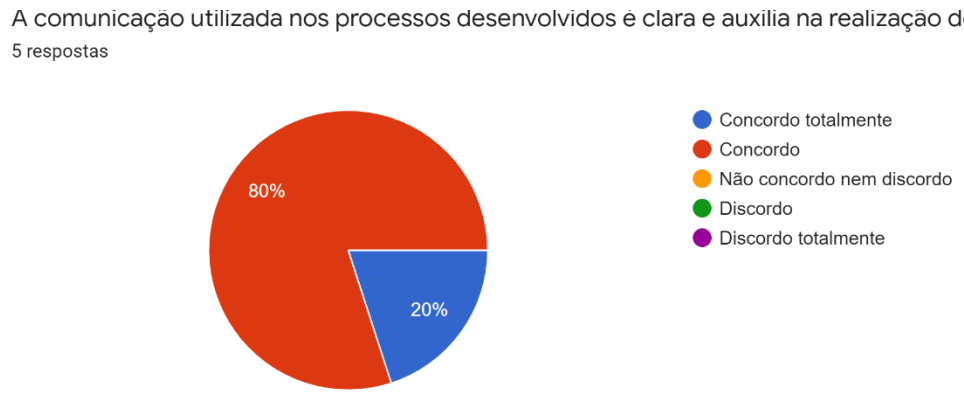
Figura 10: Música no local de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Já quando se trata da comunicação utilizada nos processos desenvolvidos, 80% concorda que esta é clara e auxilia na realização de tarefas, o que denota uma necessidade em aprimorar futuramente tais documentos, de forma a torná-los mais explícitos e vantajosos para quem deles precisa.

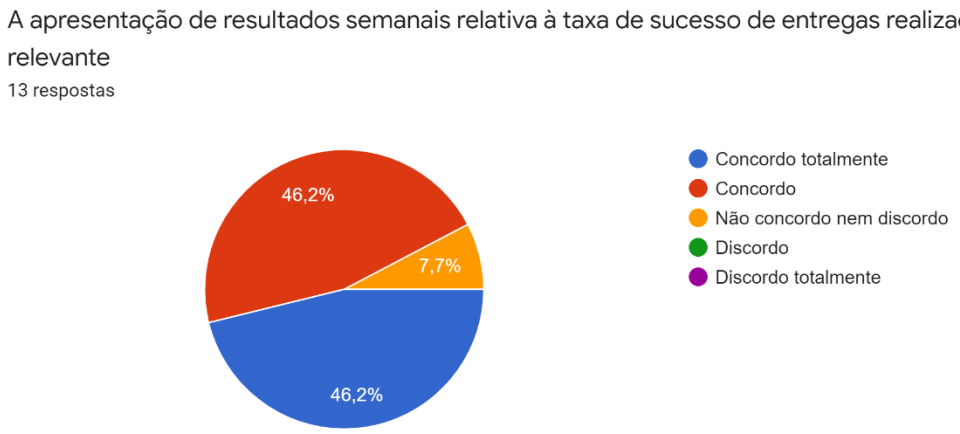
Figura 11: Comunicação utilizada nos processos documentados



Fonte: Elaboração própria

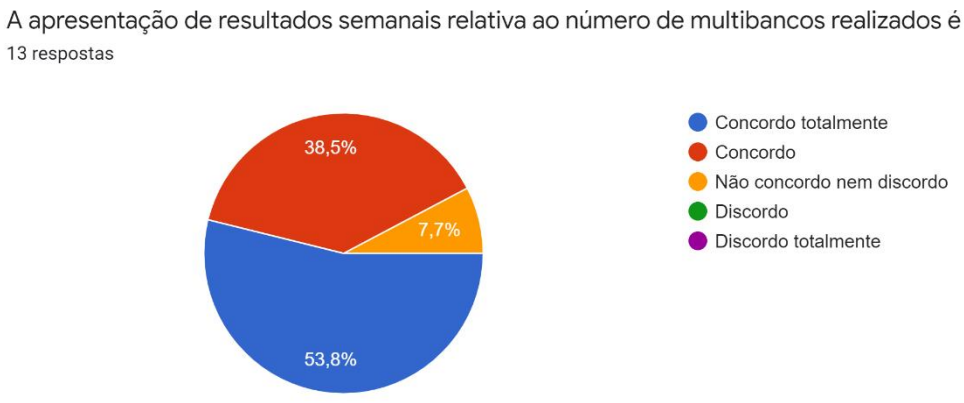
De volta a medidas direcionadas para mensageiros, 1 dos colaboradores acha pouco relevante a apresentação de resultados semanais referentes à taxa de sucesso de entregas e ao número de multibancos realizados, tornando-se inevitável que se deve aprofundar as explicações sobre a relevância destes dados, até porque cerca de metade dos questionados apenas concorda em parte com a importância desta apresentação.

Figura 12: Apresentação taxa de sucesso de entregas



Fonte: Elaboração própria

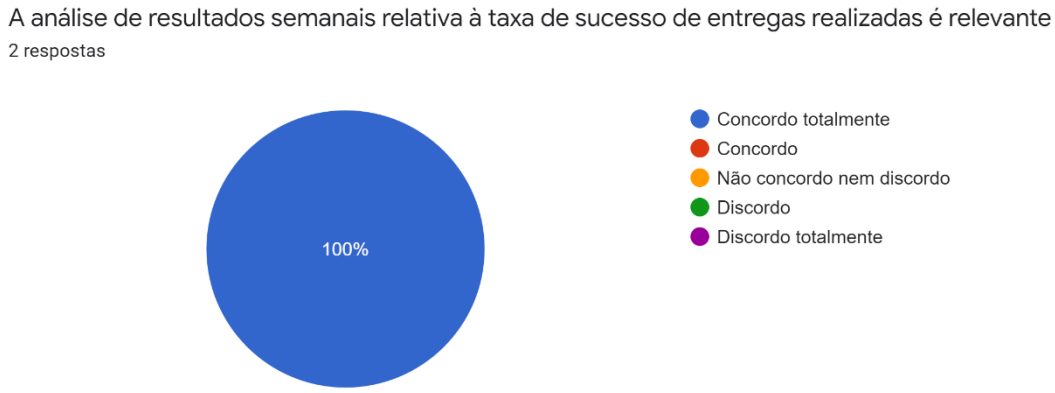
Figura 13: Apresentação número de multibancos realizados



Fonte: Elaboração própria

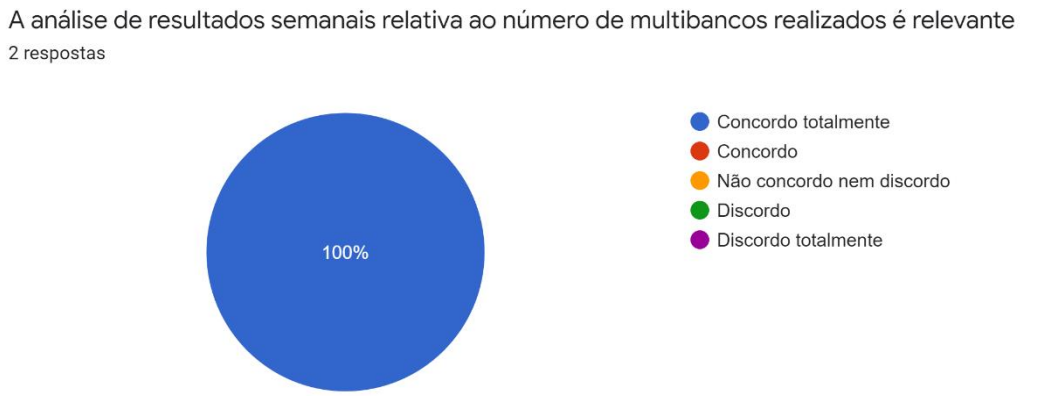
Por outro lado, a direção concorda totalmente quanto às vantagens na concretização da análise dos resultados semanais relativa à taxa de sucesso de entregas e ao número de multibancos efetuados.

Figura 14: Análise taxa de sucesso de entregas



Fonte: Elaboração própria

Figura 15: Análise número de multibancos realizados



Fonte: Elaboração própria

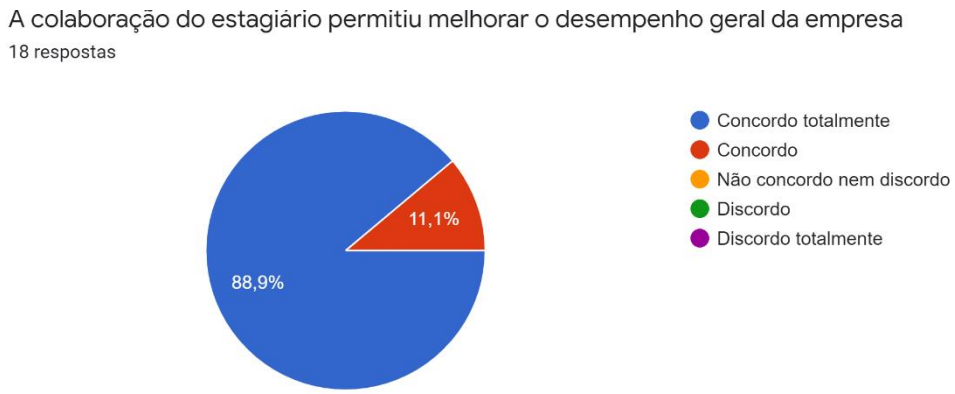
O nível de satisfação de operativos e mensageiros dentro da organização é relativamente alta, com 50% dos inquiridos muito satisfeitos e apenas 6,3% com uma posição de indiferença face à sua satisfação na Vasta Selecção.

Figura 16: Nível de satisfação

Fonte: Elaboração própria

Em relação às tarefas desempenhadas e desenvolvidas pelo estagiário, é visto na generalidade que a sua colaboração permitiu melhorar o desempenho geral da empresa, sendo que, 88,9% dos inquiridos concordam totalmente com tal premissa.

Figura 17: Colaboração do estagiário



Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

O trabalho aqui apresentado teve como propósito sumariar o estágio curricular realizado na Vasta Selecção – Comércio e Serviços Lda., com o intuito de obter o grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Primeiramente realizou-se uma revisão teórica que serviu de alicerce para se aplicar soluções baseadas na Gestão de Conhecimento. Para que tais soluções fossem as desejáveis, durante todo o decorrer do estágio foram realizadas tarefas junto a diversos colaboradores com o intuito de se conhecer a realidade da empresa e também possibilitar a inserção no mercado de trabalho de uma forma geral.

Não obstante, conseguiu-se relacionar práticas da Gestão de Conhecimento com a maximização de desempenho na empresa e, mais especificamente, foi possível constatar quais as principais práticas que se deveriam implementar, reconhecendo antes disso quais as falhas organizacionais a colmatar.

Foram diversas as soluções implementadas que tiveram a colaboração de mais que um colega de equipa, resultando numa maior aceitação das mesmas. A grande abertura que desde cedo foi oferecida pela direção e complementada através dos restantes colegas de equipa, encorajou a procura constante por ideias com validade prática e por práticas de interesse coletivo com o intuito de maximizar o desempenho organizacional. Tal comprova-se, modestamente, através das tarefas realizadas em contexto de estágio e, mais concretamente, através das respostas obtidas nos questionários.

No cômputo geral, esta formação permitiu o contacto com o mercado de trabalho, percebendo-se as exigências e competências necessárias no ramo dos transportes expressos. Para além disso é de salientar todo o conhecimento adquirido nas áreas de intervenção, ainda que reconhecendo certas limitações de cariz temporal que impedem a concretização de medidas mais morosas em termos de incrementação e implementação.

Ainda assim, o estágio convidou à resolução de falhas internas, algumas delas previamente percecionadas, conseguindo-se, por isso mesmo, desenvolver de um modo mais célere melhorias capazes de auxiliarem num curto prazo à execução de variadas tarefas.

A flexibilidade dos indivíduos é, conforme descreve Nataliya (2015), uma necessidade vinculada à atual sociedade de informação, que precisa de extrapolar o valor do conhecimento independente fazendo-o chegar às tomadas de decisões. Nesse sentido,

a oportunidade de exercer funções complementares e abrangentes possibilitaram a captação de conhecimento enraizado nas rotinas diárias dos colaboradores, fazendo a sua conexão e aplicando-o mediante as necessidades identificadas.

6.1 Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Este estudo foi conduzido dentro de uma PME voltada para o transporte expresso de mercadoria o que, por si só, implica uma grande azáfama desde o começo até ao final do dia, limitando o tempo de relação com a maioria dos colegas a poucas horas diárias. A condição atípica vivida criava uma outra barreira que dificultava a recolha de informação que apenas se conseguia combater com algumas mudanças de rotina dentro da organização.

A disponibilidade de tempo e a falta de um espaço que permita e suporte uma discussão aberta foram as principais limitações identificadas no que respeita à elaboração de propostas com um horizonte de médio ou longo prazo, sendo, portanto, de sugerir para eventuais futuros estudos:

- A verificação sobre quantas das práticas sugeridas se mantêm a médio/longo prazo;
- A verificação sobre quantas novas medidas são sugeridas por parte dos colaboradores;
- A identificação de dificuldades e, após isso, soluções que cultivem a aprendizagem organizacional.

Segundo o Pordata, mais de 99% do leque empresarial português situa-se em micro, pequenas e médias empresas (https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859), o que levanta um enorme desafio sobre como captar o melhor conhecimento para este tipo de firmas e, de seguida, como o disseminar e incentivar dentro de organizações que, tal como a Vasta Selecção, subsistem com base nas atividades diárias que pouco espaço de manobra deixam para se analisarem novas propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). The global entrepreneurship and development index. In *Global entrepreneurship and development index 2014* (pp. 39-64). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14932-5_4

Adeniran, A. O., & Olorunfemi, S. O. (2020). The essence of knowledge management in the air transportation sector. *International Journal Human Capital Urban Management*, *5*(2), 175-186. https://dx.doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.02.08

Al-Jabri, H., & Al-Busaidi, K. A. (2020). Enriching SME learning and innovation through inter-organizational knowledge transfer. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, *16*(3), 17-32. https://doi.org/10.4018/IJKM.2020070102

Alfonso Sánchez, I. R. (2016). La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación. *Bibliotecas. anales de investigación*, *12*(2), 235-243.

Akhavan, P., Khodabandeh, M., Rajabion, L., & Zahedi, M. R. (2019). Extracting and prioritizing knowledge risk components by considering the knowledge map: Case study of industrial organization. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2018-0088

Azyabi, N. G. (2018). The impact of knowledge management capabilities and processes on SME performance. *Бизнес-информатика*, (3 (45) eng), 39-52.

Bibi, G., Padhi, M., & Dash, S. S. (2021). Theoretical necessity for rethinking knowledge in knowledge management literature. *Knowledge management research & practice*, *19*(3), 396-407. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1774433

Biloslavo, R., & Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: emerging insights and future directions. *Business Process Management Journal*. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0441

Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, *11*(2), 64-75. https://doi.org.10.1016/j.tekhne.2013.08.001

Brandi, U., & Christensen, P. (2018). Sustainable organisational learning–a lite tool for implementing learning in enterprises. *Industrial and Commercial Training*. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2018-0047

Bučková, J. (2015, September). Corporate culture as an important factor in the implementation of knowledge management. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 3, No. 3, pp. 51-61).

Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., & Shujahat, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, *25*(3), 336-356. https://doi.org/10.1007/s10588-018-9270-z

Calopa, M. K., Horvat, J., & Kuzminski, L. (2015). The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia). *TEM Journal*, *4*(2), 178.

Campatelli, G., Richter, A., & Stocker, A. (2016). Participative knowledge management to empower manufacturing workers. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, *12*(4), 37-50. https://doi.org/10.4018/IJKM.2016100103

Cañibano, C., & Potts, J. (2019). Toward an evolutionary theory of human capital. *Journal of Evolutionary Economics*, *29*(3), 1017-1035. https://doi.org/10.1007/s00191-018-0588-y

Carlin, A. P., & Kim, Y. H. (2019). Teaching Qualitative Research: Versions of Grounded Theory. Grounded Theory Review, 18(1), 29-43.

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2020). Evaluating environmental sustainability strategies in freight transport and logistics industry. Business Strategy and the Environment, 29(3), 1563-1574. https://doi.org/10.1002/bse.2453

Chanani, U. L., & Wibowo, U. B. (2019). A learning culture and continuous learning for a learning organization. *KnE Social Sciences*, 591-598. https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686

Cheng, E. C. (2017). Knowledge management strategies for capitalising on school knowledge. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2016-0045

Choi, H. J., Ahn, J. C., Jung, S. H., & Kim, J. H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, *18*(1), 53-68. https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1598578

Clarke, T., Preskill, H., Stevenson, A., & Schwartz, P. (2019). Building a culture of learning: teaching a complex organization how to fish. The Foundation Review, 11(1), 6. https://doi.org/10.9707/1944-5660.1458

Coakes, E., & Clarke, S. (Eds.). (2005). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. IGI Global.

Cother, G. J., Cother, R. F., Woodworth, W. S., Souster, L. J., Moriarty, D., Miller, L., Chugg, R., & Cother, C. S. (2019). The action learning organisation–an account of practice. Action Learning: Research and Practice, 16(3), 280-294. https://doi.org/10.1080/14767333.2019.1655929

Dias, J. D. (2004). *Organizações modernas: o factor humano.* Lisboa: Edições Sílabo.

Drucker, P. F. (2000). O advento da nova organização. Harvard Business Review (Org). Gestão do conhecimento, 9, 9-26.

Drucker, P. F., (2008). O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão. Coimbra: Actual Editora.

Durst, S., & Zieba, M. (2020). Knowledge risks inherent in business sustainability. *Journal of cleaner production*, *251*, 119670. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119670

Esposito, E., & Evangelista, P. (2016). Knowledge management in SME networks. *Knowledge Management Research & Practice*, *14*(2), 204-212. https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.18

Fannoun, S., & Kerins, J. (2019). Towards organisational learning enhancement: assessing software engineering practice. The Learning Organization. https://doi.org/10.1108/TLO-09-2018-0149

Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. International Journal of Innovation Science. https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068

Faz-Mendoza, A., Gamboa-Rosales, N. K., Castorena-Robles, A., Cobo, M. J., Castañeda-Miranda, R., & López-Robles, J. R. (2020, November). Strategic Intelligence and Knowledge Management os drivers of Decision-Making in Mining Industry: An analysis of the literature. In 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA) (pp. 536-540). IEEE. https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317053

Garvin D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, *71*(4), 78–91.

Greco, M., Grimaldi, M., & Hanandi, M. (2013). How to select knowledge management systems: a framework to support managers. *International Journal of Engineering Business Management*, *5*, 6. https://doi.org/10.5772/56003

Goffee, R., & Jones, G. (2013). Creating the best workplace on earth. Harvard Business Review, 91(5), 98-106.

Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2013). Tours of duty: The new employer-employee compact. *Harvard Business Review*, *91*(6), 49-58.

Holderried, M., Bökel, A. C., & Ochsmann, E. (2018). Document management systems to support quality management systems at university hospitals–an interview-based study. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, *133*, 40-45. https://doi.org/10.1016/j.zefq.2018.03.005

Huang, K., Siegel, M., & Madnick, S. (2018). Systematically understanding the cyber attack business: A survey. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, *51*(4), 1-36. https://doi.org/10.1145/3199674

Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. Journal of Knowledge Management. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0394

Isaacs, A. N. (2014). An overview of qualitative research methodology for public health researchers. International Journal of Medicine and Public Health, 4(4). https://dx.doi.org/10.4103/2230-8598.144055

Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2017). The past-present-future conundrum: Extending time-bound knowledge. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, *13*(1), 1-15. https://doi.org/10.4018/IJKM.2017010101

Jornal de Negócios. (2022, March 29). *Ciberataques crescem e PME estão na mira dos criminosos.* https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/ciberataques-crescem-e-pme-estao-na-mira-dos-criminosos

Krasova, E. V., Osipov, A. V., & Hilko, E. V. (2018). Prerequisites for formation of modern management paradigms in terms of scientific knowledge evolution. *Amazonia Investiga*, *7*(17), 5-11.

Kose, M. A., & Ozturk, E. O. (2014). A world of change: Taking stock of the past half century. Finance & Development, 51(003). https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/09/kose.htm

Krestchmar, D., Schmieder, M., & Niemann, J. (2018). Knowledge management concept to compensate a high employee fluctuation. *Acta technica napocensis-series: Applied mathematics, mechanics, and engineering*, *61*(3).

Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of knowledge management*. https://doi.org/10.1108/13673271111119646

Landay, K., & Harms, P. D. (2019). Whistle while you work? A review of the effects of music in the workplace. Human Resource Management Review, 29(3), 371-385. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.003

Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. Journal of Knowledge Management. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358

López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. Journal of Knowledge Management. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0087

Macías-Jiménez, M. A., Acosta-Fontalvo, L. C., & Jiménez-Barros, M. A. (2019). Document management practices in SMEs: An information management capability-

based approach. Records Management Journal. https://doi.org/10.1108/RMJ-10-2018-0042

Magretta, J., (2010). *O que é a gestão: Como funciona e porque interessa a todos.* Lisboa: Actual Editora.

Martins, J. M., (2018). *Gestão do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento.* Lisboa: Edições Sílabo.

Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2019). Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. *South African Journal of Information Management*, *21*(1), 1-6.

Meski, O., Belkadi, F., Laroche, F., Ladj, A., & Furet, B. (2019). Integrated data and knowledge management as key factor for Industry 4.0. *IEEE Engineering Management Review*, *47*(4), 94-100 https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2948589

Millar-Schijf, C. C., Lockett, M., & Mahon, J. F. (2016). Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management: Guest editorial. *Journal of knowledge management*, *20*(5), 845-857. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0296

Nasab, M. M., Nasab, A. S., Ghaemi, B., Nozari, M. R., Pour, R. G., & Pirzad, A. (2017). New organizational Knowledge Management: Principles, Technics, Concepts, and Strategies. HELIX, 7(2), 1323-1332.

Nataliya, P. (2015). Cognitive management in the information society context. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 166, 456-459.

Ncoyini, S. S., & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(1), 1-11.

Nonaka, I. (1991). A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, *11*.

North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.

Okanga, B. (2017). Small-and medium-sized enterprises' knowledge management systems as edifiers of new value innovations. *South African Journal of Information Management*, *19*(1), 1-11.

Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. Journal of knowledge management. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361

Palos, R., & Stancovici, V. V. (2016). Learning in organization. The Learning Organization. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2015-0001

Paulsen, C. (2016). Cybersecuring small businesses. *Computer*, *49*(8), 92-97. https://doi.org/10.1109/MC.2016.223

Perez-Montoro, M. (2016). Knowledge management: origins and evolution.

Peters, T. (2014). *As pequenas grandes coisas: 163 maneiras de se conseguir a excelência.* Coimbra: Actual Editora

Ploukou, S., & Panagopoulou, E. (2018). Playing music improves well-being of oncology nurses. Applied Nursing Research, 39, 77-80. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.007

Polanyi, M (2010). *A Dimensão Tácita.* Inovatec

Rasmussen, H. L. (2020). The challenge of integrating operational knowledge in building and ship design. *Facilities*. https://doi.org/10.1108/F-10-2019-0106

Raupeliene, A., & Luke, R. (2017). Factors Affecting Human Capital Formation in Logistics Enterprises. In International scientific conference RURAL DEVELOPMENT 2017 (pp. 1292-1299). http://doi.org/10.15544/RD.2017.117

Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management: Strategic management of knowledge resources*. Routledge.

Rodríguez-Molano, J. I., Contreras-Bravo, L. E., & Rivas-Trujillo, E. (2018, January). Industry knowledge management model 4.0. In International Conference on Information Technology & Systems (pp. 275-283). Springer, Cham.

Saad, G. B., Al Altheeb, S., & Abbas, M. (2020). Knowledge Management Practices and Transformational Leadership Traits: Predicting Process Innovation in FMCG Industry. Propósitos y Representaciones, 8(SPE2), 662.

Sarmento, A., & Correia, A. M. (2016, July). Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal? In Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (Vol. 3, No. 3).

Santoro, G., & Usai, A. (2018). Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management: A study of Italian firms. *Management Research Review*. https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0215

Senge, P. M. (2016). *A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende.* Rio de Janeiro: Best Seller

Sensuse, D. I., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge management models: A summative review. International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS), 10(1), 71-100. https://doi.org/10.4018/IJISSS.2018010105

Seong, B. H., Lee, H., & Kim, T. S. (2018, July). A study on knowledge management system for knowledge competitiveness with one stop knowledge service. In 2018 1st IEEE International Conference on Knowledge Innovation and Invention (ICKII) (pp. 373-376). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICKII.2018.8569149

Schuh, G., Kelzenberg, C., de Lange, J., & Boshof, J. (2019, April). Development and Application of a Systematic Knowledge Management Process Model for the Tooling

Industry. In *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Information System and Data Mining* (pp. 190-195). https://doi.org/10.1145/3325917.3325953

Shamsi, A. (2017). Relationship between knowledge management and managerial skills: the role of creative thinking. *Форсайт*, *11*(4 (eng)), 44-51.

Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.* Rio de Janeiro: Editora Campus.

Suroso, J. S., & Fadhillah, R. (2018, October). Evaluation Of Knowledge Management System Application With Technology Acceptance Model Method In Education Division. In *2018 International Conference on Orange Technologies (ICOT)* (pp. 1-8). IEEE.

Tang, Y., Chen, Q., Li, M., Wang, Q., Ni, M., & Fu, X. (2016, October). Challenge and evolution of cyber attacks in cyber physical power system. In *2016 IEEE PES Asia-Pacific Power and Energy Engineering Conference (APPEEC)* (pp. 857-862). IEEE. https://doi.org/10.1109/APPEEC.2016.7779616

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão de Conhecimento.* Porto Alegre: Bookman.

Toffler, A. (1998). *O Choque do Futuro.* Rio de Janeiro: Editora Record.

Toffler, A. (1990). Powershift: knowledge. *Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*.

Tomé, E. (2020). Current and Historical Application of Knowledge Management in Economy. Emerging Science Journal, 4(6), 454-465.

Vadari, S., & Desik, P. A. (2021). The Role of AI/ML in Enhancing Knowledge Management Systems. *IUP Journal of Knowledge Management*, *19*(2), 7-31.

Wallace, D. P. (2007). *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes.* USA: Libraries Unlimited

Widyaningrum, D. T. (2016, March). Using Big Data in Learning Organizations. In 3rd

International Seminar and Conference on Learning Organization (pp. 287-291). Atlantis Press.

Yusubova, A., Andries, P., & Clarysse, B. (2020). Entrepreneurial team formation and evolution in technology ventures: Looking beyond the top management team. Journal of Small Business Management, 58(5), 893-922. https://doi.org/10.1111/jsbm.12539

Zawiła-Niedźwiecki, J. (2015). Structuring knowledge management–Classical theory, strategic initiation and operational knowledge management (part I). *Foundations of Management*, *7*(1), 253-266.

ANEXOS

Anexo A: Questionário - mensageiros

Questionário aos Colaboradores
Mensageiros

No âmbito do estágio realizado na Vasta Selecção – Comércio e Serviços, Lda., reconheceu-se a necessidade de criar este questionário com o intuito de se perceber se as medidas implementadas permitiram criar uma melhor dinâmica de trabalho.
Para tal agradeço que cada um de vós retire 3 minutos do vosso precioso tempo, contribuindo, assim, para uma melhor perceção da relevância do trabalho desempenhado ao longo dos 6 meses de estágio curricular.

1. **Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção:**

( ) Menos de 1 ano
( ) Entre 1 e 2 anos
( ) Entre 2 e 5 anos
( ) Entre 5 e 10 anos
( ) Mais de 10 anos

2. **A celebração de aniversários integra, une e incentiva:**

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

3. **A criação do carrinho dos imediatos e a reorganização das rotas tornou o local de trabalho mais organizado:**

   ( ) Concordo Totalmente
   ( ) Concordo
   ( ) Não concordo nem discordo
   ( ) Discordo
   ( ) Discordo Totalmente

4. **A apresentação de resultados semanais relativa à taxa de sucesso de entregas realizadas é relevante:**

   ( ) Concordo totalmente
   ( ) Concordo
   ( ) Não concordo nem discordo
   ( ) Discordo
   ( ) Discordo totalmente

5. **A apresentação de resultados semanais relativa ao número de multibancos realizados é relevante:**

   ( ) Concordo Totalmente
   ( ) Concordo
   ( ) Não concordo nem discordo
   ( ) Discordo
   ( ) Discordo Totalmente

6. O Whatsapp ajuda a desempenhar melhor as tarefas:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

7. **Qual o seu nível de satisfação dentro da organização:**

( ) Muito Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Indiferente
( ) Insatisfeito
( ) Muito Insatisfeito

8. **A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa:**

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

Agradeço pelo tempo despendido a responder a este questionário, bem como por toda a restante contribuição no desenrolar das atividades desempenhadas.

Fonte: Elaboração própria

Anexo B: Questionário - operativos

Questionário aos Colaboradores
Operativos

No âmbito do estágio realizado na Vasta Selecção – Comércio e Serviços, Lda., reconheceu-se a necessidade de criar este questionário com o intuito de se perceber se as medidas implementadas permitiram criar uma melhor dinâmica de trabalho.
Para tal agradeço que cada um de vós retire 3 minutos do vosso precioso tempo, contribuindo, assim, para uma melhor perceção da relevância do trabalho desempenhado ao longo dos 6 meses de estágio curricular.

1. **Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção:**

( ) Menos de 1 ano
( ) Entre 1 e 2 anos
( ) Entre 2 e 5 anos
( ) Entre 5 e 10 anos
( ) Mais de 10 anos

2. **A celebração de aniversários integra, une e incentiva:**

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

3. A utilização de música no local de trabalho auxiliou ao bom funcionamento no mesmo:

( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

4. A comunicação utilizada nos processos desenvolvidos é clara e auxilia na realização de tarefas:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

5. O Whatsapp e outras ferramentas (Agenda Outlook e Pasta Partilhada) ajudam a desempenhar melhor as tarefas:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

6. Qual o seu nível de satisfação dentro da organização:

( ) Muito Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Indiferente
( ) Insatisfeito
( ) Muito Insatisfeito

7. A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

Agradeço pelo tempo despendido a responder a este questionário, bem como por toda a restante contribuição no desenrolar das atividades desempenhadas.

Fonte: Elaboração própria

Questionário aos Colaboradores
Direção

No âmbito do estágio realizado na Vasta Selecção – Comércio e Serviços, Lda., reconheceu-se a necessidade de criar este questionário com o intuito de se perceber se as medidas implementadas permitiram criar uma melhor dinâmica de trabalho.
Para tal agradeço que cada um de vós retire 3 minutos do vosso precioso tempo, contribuindo, assim, para uma melhor perceção da relevância do trabalho desempenhado ao longo dos 6 meses de estágio curricular.

1. **Há quantos anos trabalha na Vasta Selecção:**

( ) Menos de 1 ano
( ) Entre 1 e 2 anos
( ) Entre 2 e 5 anos
( ) Entre 5 e 10 anos
( ) Mais de 10 anos

2. **A celebração de aniversários integra, une e incentiva:**

( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

3. A comunicação utilizada nos processos desenvolvidos é clara e auxilia na realização de tarefas:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

4. A criação do carrinho dos imediatos e a reorganização das rotas tornou o local de trabalho mais organizado:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

5. A análise de resultados semanais relativa à taxa de sucesso de entregas realizados é relevante:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

6. A análise de resultados semanais relativa ao número de multibancos realizados é relevante:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

7. O Whatsapp e outras ferramentas (Agenda Outlook e Pasta Partilhada) ajudam a desempenhar melhor as tarefas:

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

8. **A colaboração do estagiário permitiu melhorar o desempenho geral da empresa:**

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

Agradeço pelo tempo despendido a responder a este questionário, bem como por toda a restante contribuição no desenrolar das atividades desempenhadas.

Fonte: Elaboração própria