

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO. DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA TECNOLÓGICA

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia¹, Ireneu de Oliveira Mendes²,
Nádia Sofia Lucas Marques³

Resumo: O conhecimento tornou-se um dos fatores críticos de sucesso das organizações. Hoje é amplamente reconhecido como um recurso estratégico e, por isso, fundamental para a obtenção de resultados positivos, potenciador de inovação e vantagem competitiva sustentável. As práticas de gestão do conhecimento – criação e partilha de conhecimento – estão associadas à inovação e à criatividade, na medida que o conhecimento é caracterizado pela inovação no seu todo, a qual, está ligada a novo conhecimento (BEESLEY; COOPER, 2008). O presente estudo visa, analisar a relação entre gestão do conhecimento e gestão da inovação, compreendendo a importância de ambos enquanto recursos valiosos para as organizações. Foi aplicado um questionário composto por uma amostra de 29 colaboradores de uma empresa de tecnologia da cidade de Coimbra, no sentido de “fotografar” a realidade da Gestão de Conhecimento e da Inovação, das suas práticas e resultados, pelos olhos dos colaboradores e assim analisar os seus reais efeitos na organização. Os resultados alcançados permitem concluir que é seguida a chamada estratégia de crescimento inteligente pela empresa. Em conclusão o presente estudo apresenta um contributo empírico distinto na medida em que potencializa a compreensão sobre a importância e a influência dos elementos e práticas da gestão do conhecimento na inovação no contexto organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Inovação, competitividade organizacional.

- 1 Doutoramento em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública), Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Licenciatura em Estatística de Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa (NOVA). Professor no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade de Lisboa (ULisboa). Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP), ISCSP-Ulisboa. Investigador Colaborador do Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG), ISCSP-Ulisboa. Colaborador Estrangeiro do Grupo de Pesquisa em Administração da Justiça, Universidade de Brasília. Coordenador do Observatório Nacional de Administração Pública (ONAP), ISCSP-Ulisboa. Consultor para a Área de Planeamento e Política Legislativa da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ) do Ministério da Justiça de Portugal.
- 2 Doutorando em Administração Pública na Universidade de Lisboa. Professor Convidado no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade de Lisboa (ULisboa). Assistente Convidado da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- 3 Mestre pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

-- ARTIGO RECEBIDO EM 01/11/2017. ACEITO EM 16/04/2018. --

Abstract: Knowledge has become one of the critical success factors of organizations. Today it is widely recognized as a strategic resource and, therefore, key to achieving positive results, innovation enhancer and sustainable competitive advantage. Knowledge management practices - knowledge creation and sharing - are associated with innovation and creativity, as knowledge is characterized by innovation as a whole, which is linked to new knowledge (BEESLEY; COOPER, 2008). The present study aims to analyze the relationship between knowledge management and innovation management, understanding the importance of both as valuable resources for organizations. A questionnaire composed of a sample of 29 employees of a technology company from the city of Coimbra, in order to “photograph” the reality of Knowledge Management and Innovation, its practices and results, through the employees’ eyes and thus analyze the its real effects on the organization. The results allow us to conclude that the company follows the so-called intelligent growth strategy. In conclusion the study presents a distinct empirical contribution, as it enhances the understanding of the importance and influence of the elements and practices of knowledge management in innovation in the organizational context.

Keywords: Knowledge management, Innovation, organizational competitiveness.

Introdução

Nos últimos anos tem vindo a ser sublinhada a importância, do conhecimento enquanto recurso valioso de uma organização, fundamental para a obtenção de excelência nos resultados e força motriz da inovação e capacidade competitiva das organizações (DAYAN; EVANS, 2006; BEESLEY; COOPER, 2008). Os recursos intangíveis, como o conhecimento, têm vindo a substituir os recursos tangíveis enquanto principais instrumentos para o crescimento económico. Através das suas ferramentas e métodos, a Gestão do Conhecimento (GC) representa uma grande oportunidade para a implementação e criação de novo conhecimento, partilha de informação, gestão de processos e recursos e disseminação de práticas bem-sucedidas (SILVA; SPITZ, 2009). O uso eficaz do conhecimento melhora a vantagem competitiva e o desempenho organizacional das organizações, dependendo o sucesso das mesmas do contínuo investimento na aquisição de novo conhecimento (DARROUX et al., 2013, p.114). Uma gestão eficaz do conhecimento de uma organização permite que esta desenvolva uma compreensão adequada das suas capacidades internas e recursos externos.

No mesmo sentido, a procura contínua de inovação pelas organizações na atual era da informação, confirma a necessidade da GC como elemento estratégico de uma organização. As organizações estão hoje conscientes de que o uso eficaz dos seus diversos ativos e recursos de conhecimento lhes proporcionam um ganho em termos de capacidade de inovar e de responder às rápidas mudanças de expectativas por parte dos seus clientes/consumidores. As empresas desenvolvem capacidades de gestão do seu conhecimento com o intuito de as auxiliar no apoio às diferentes atividades vitais de carácter operacional e inovador (SANDHAWALIA; DALCHER, 2011, p.313). A inovação é, assim, essencial para o desenvolvimento de qualquer organização e “através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro” (FREIRE, 2006).

O presente estudo foca-se especificamente nas empresas intensivas em conhecimento (KIBS – *knowledge-intensive business services*). Os KIBS são vetores de transmissão do conhecimento (DEN HERTOOG, 2000; MULLER; ZENKER, 2001; MILES, 2008) e são partes constituintes essenciais para os sistemas de inovação nos serviços (COOKE; LEYDESDORFF, 2006). As empresas de consultoria são um dos exemplos mais comuns

para o estudo em causa. A produção de conhecimento intensivo, o *know-how*, a *expertise* são o produto destas empresas e a gestão deste conhecimento é fundamental para a sobrevivência e competitividade da empresa, aliada à inovação, uma vez que os processos inovadores são atualmente os grandes agentes propulsores das empresas (BACK; PARBOTEEACH; NAM, 2014).

O presente estudo tem como objetivo clarificar a relação entre GC e Gestão da Inovação (GI), compreender a importância de ambos os construtos enquanto recursos valiosos para as organizações e ainda perceber como se complementam e impulsionam. Analisar-se-á o processo de criação e partilha de conhecimento e o efeito prático e impacto deste no desempenho inovador das organizações, tendo por objeto de estudo uma empresa de consultoria de grande projeção nacional, sediada na cidade de Coimbra

1 Metodologia de pesquisa

O principal objetivo desta investigação empírica foi o de perceber como é que a GC potencia a inovação, com enfoque em empresas de consultoria enquanto empresas intensivas em conhecimento.

A estratégia de investigação é classificada como sendo um caso de estudo singular aplicado a uma empresa de consultoria do centro, e holístico, uma vez que é analisada a empresa como um todo, e onde é descrito um determinado contexto real e particular.

Quanto ao horizonte temporal este é transversal dado que se analisa a GC e da inovação num determinado período de tempo. Ao invés dos estudos longitudinais, a recolha de dados foi feita num determinado momento, pretendendo-se “fotografar” a realidade relativa a um período concreto, sem ter como objetivo prosseguir com a análise no tempo (COUTINHO, 2011).

Quanto à seleção da amostra utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo que se selecionaram apenas os colaboradores pertencentes à empresa em questão, não englobando todo o universo do Grupo onde esta se insere, devido à diferença de procedimentos quanto ao tema explorado. Além disso, todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo, foram selecionados para o preenchimento do questionário, de modo a garantir uma percepção geral da realidade em investigação. Ainda assim, todos os inquiridos encontram-se com vínculo na organização de no mínimo seis meses, elemento essencial para assegurar a validade e veracidade das respostas a dar, garantindo o conhecimento destes relativamente às práticas desenvolvidas pela empresa.

Deste modo, é seguida uma filosofia positivista, dado que as diversas variáveis estudadas (a GC, a sua criação, a sua aquisição e partilha, as suas ferramentas, a inovação e a criatividade) são realidades e factos estudados com base num método objetivo de análise e mensuração.

O questionário desenvolvido – (disponível em http://www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/5001_Q1_V1-eng.pdf) foi disponibilizado para preenchimento online, por meio da ferramenta Wufoo, durante o período de um mês (de 4 de Abril a 11 de Maio – 28 dias úteis). O preenchimento dos questionários foi realizado de forma anónima e garantindo o sigilo profissional e a confidencialidade. A opção de escolha por um acesso

ao preenchimento do questionário online deveu-se à maior celeridade no seu envio e, conseqüentemente, na devolução das respostas, e possibilitou um custo menor.

O questionário é desenvolvido com base na revisão da literatura relevante ao tema, de modo, a encontrar medidas validas e testadas em estudos prévios, para as variáveis definidas no modelo conceptual de pesquisa. Para avaliar a GC e as suas variáveis, o questionário baseou-se na metodologia utilizada e validada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2003), adaptado a partir do referencial teórico baseado na teoria de criação do conhecimento organizacional difundida por Nonaka e Takeuchi (1997). Ainda, baseou-se igualmente no “Survey of Knowledge Management Practices, 2001”, realizado no Canadá, o qual teve como objetivo medir o grau em que as práticas de GC são ou serão utilizadas por empresas canadianas.

1.1 Caracterização da Amostra

Sendo o objetivo desta investigação empírica a análise do impacto da GC na inovação numa empresa de consultoria, de modo a obter respostas válidas e de modo a englobar o universo desta empresa, o critério usado na seleção da amostra é o número de colaboradores da empresa. Foram analisados todos os questionários recebidos. O questionário elaborado foi enviado para uma população de 56 colaboradores pertencentes ao Grupo, ao qual responderam 29 colaboradores, o equivalente a uma taxa de resposta de 52%.

A escolha da amostra foi aleatória, no sentido em que todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo, foram selecionados para o preenchimento do questionário, de modo a garantir uma percepção geral da realidade em investigação. Ainda assim, todos os inquiridos encontram-se com vínculo à organização há mais de seis meses, elemento essencial para assegurar a validade e veracidade das respostas a dar, garantindo o conhecimento destes relativamente às práticas desenvolvidas pela empresa.

2 O conhecimento como recurso estratégico das empresas modernas

A partir dos anos 90 do século XX, o conhecimento passou a ser entendido como um ativo importante da organização: “o conhecimento será a peça fundamental para a competência empresarial” (DRUCKER, 2003). O foco da organização alterou de uma visão baseada nos recursos à Porter (*resource-based view of the firm*) para uma visão baseada no conhecimento (*knowledge-based view of the firm*) enquanto recurso chave dentro das organizações. Ambas as visões têm como pressuposto central de que a competitividade da empresa depende não só da sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes externos, mas também das suas características internas (ANDREEVA; Kianto, 2012, p.619). Usar o conhecimento na criação de vantagens competitivas marca e diferencia a organização (DARROUX et al., 2013; DARROCH, 2005; SMEDLUND, 2008). Para Drucker (1998), na “Sociedade do Conhecimento” o valor assenta na inovação e na produtividade.

As práticas de GC como a aquisição, o armazenamento, a criação, a partilha e a implementação de conhecimento têm um papel crucial na obtenção de um elevado nível de produtividade, de desempenho financeiro e de recursos humanos, na melhoria da vantagem

competitiva sustentável (SODERBERG; HOLDEN, 2002; SPENDER, 1996 apud GHOLAMI et al., 2013, p.206-207) e na própria sobrevivência das organizações através da sua competitividade e sucesso (FRANCO; BARBEIRA, 2009, p.19). Segundo Davenport e Prusak (2009), é neste contexto que os gestores percebem que o conhecimento que a organização e os seus colaboradores detêm está no centro do funcionamento da própria organização.

Numa definição concreta e precisa, o conhecimento é entendido como um recurso de caráter intangível, dinâmico, renovável e adaptável a novas situações, e que, combinado com outros recursos da organização, cria e potencializa novas capacidades (MASSINGHAM, 2014, p.1077). Como referem Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um recurso valioso para as organizações e para a economia em geral, no sentido em que o potencial para emergirem novas ideias e conhecimento a partir do conhecimento já existente é praticamente ilimitado, é permanente renovável.

Além disso, é característica impar o facto de “O conhecimento crescer quando partilhado e não se deprecia com o uso” (SERRANO; FIALHO, 2006, p.37): “Os recursos do conhecimento detêm o potencial de aumentar com o seu uso e o conhecimento partilhado permanece com o transmissor em simultâneo com o enriquecimento do receptor” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.17), “(...) caracterizando-se como um recurso inesgotável, constituindo uma fonte de vantagem competitiva.” (CARDOSO et al., 2003, p.170).

A aprendizagem produtiva, ou o nível em que os indivíduos exploram, expandem, modificam e desenvolvem as suas redes de conhecimento está intrinsecamente associada ao conceito de criatividade, embora sejam conceitos distintos. Enquanto a criatividade diz respeito à emergência de novas ideias, através da combinação original de entendimentos comuns, ou a transformação de conceitos existentes através da reorganização de redes de conhecimento existentes, a aprendizagem produtiva é aquilo que define a adoção do conhecimento – para que o conhecimento seja transferido, este deve levar à geração de novas ideias e conceitos (BEESLEY; COOPER, 2008, p.53).

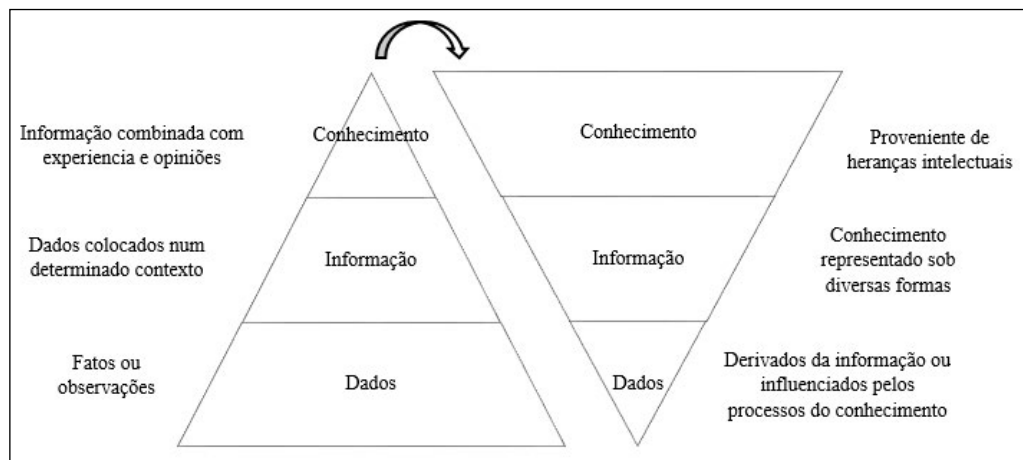
Assim, ainda que o conhecimento tenha sido assumido como o principal recurso para as organizações alcançarem vantagens no mercado face aos seus concorrentes, para os orientais, o conhecimento não é apenas um recurso, é a concepção de um contexto no qual a criação, aquisição e difusão de novo conhecimento pode ser promovida e alimentada (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). No entanto, e de acordo com Takeuchi (1995), estas diferentes abordagens de gestão do conhecimento estão a agregar-se e a tornar-se numa “base universal” (LLORIA, 2008, p.83).

3 A arquitetura do conhecimento - dados, informação e conhecimento

A GC surge de um entendimento consensual de elaboração de uma passagem de dados para informação para conhecimento, denominada por Tuomi (1999) como hierarquia do conhecimento. O sucesso ou o insucesso de uma organização pode depender da necessidade e da forma como se interpretam os dados, a informação relevante daí extraída e por último, a criação do conhecimento, no sentido de potencializar uma posição estratégica no mercado

(DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006; TIAN; NAKAMORI; WIERZBICKI, 2009). Assim, é importante entender estes conceitos como interligados, embora tendo em atenção as suas fronteiras.

Figura 1 – A hierarquia: Dados – Informação – Conhecimento



Fonte: Adaptado de Tian, Nakamori e Wierzbicki (2009, p.78)

Para Davenport e Prusak (1998, p.2), os dados são “um conjunto de factos discretos e objetivos sobre eventos”, os quais, por si só, não têm significado. A informação resulta da transformação dos dados, processados e interpretados dentro de um contexto particular, no sentido de reduzir a incerteza para dessa forma melhorar o processo de decisão (GROVER; DAVENPORT, 2001). Nas palavras de Davenport e Prusak (1998, p.3), “Pense em informação como dados que fazem a diferença”. Perante a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995), a informação surge como um meio necessário para construir o conhecimento.

O conhecimento provém da gestão da informação, surge com o processamento da informação, combinado com experiência, contexto, interpretação e criatividade, influenciado pela interação com outros indivíduos ou máquinas, e orientado para alcançar um determinado objetivo, pronto para ser aplicada num dado momento, situação, decisão ou ação. (GROVER; DAVENPORT, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.1).

4 Emergência e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento

Cada vez mais o conhecimento é reconhecido como um elemento imprescindível nas organizações, surgindo por parte destas a necessidade de preservá-lo. A GC é um dos elementos essenciais para uma boa gestão das organizações, sendo que muitos autores consideram o conhecimento como o mais importante recurso nas organizações atuais, dificilmente imitado e replicado por concorrentes, mantendo por isso a sua unicidade. Do ponto de vista académico, a GC tem sido alvo central de estudos de competitividade, resultando do carácter intangível do conhecimento enquanto recurso impulsionador da criação de vantagem competitiva sustentável (SERRANO; FIALHO, 2006).

Mas afinal o que é a gestão do conhecimento? Tal como com o conceito de conhecimento, também o conceito de GC é de difícil definição (EARL, 2001, p.215). Embora não exista consenso quanto a uma definição universal de GC, a existência de uma multiplicidade de definições permite desenvolver uma visão mais enriquecedora e aprofundada do conceito. Analisando as rotas conceptuais da GC, as abordagens da GC podem ser divididas entre abordagens orientadas para as pessoas, orientadas para a aprendizagem organizacional, entre estas a gestão da inovação e a gestão estratégica, e abordagens orientadas para a tecnologia, orientadas para o uso de tecnologias da informação e da comunicação (VALKOKARI; HELANDER, 2007, p.599).

Na perspectiva de Lloria (2008), o conhecimento pode ser visto como a resposta perante os novos desafios competitivos, enfrentados pelas empresas atuais. Seguindo a mesma linha de pensamento, Lloria (2008) defende que a GC inclui informação, criação de conhecimento, estratégia e inovação, e envolve um conjunto de políticas e guias orientadoras no sentido de fomentar a criação, difusão e institucionalização do conhecimento.

Sumariamente, a GC pode ser entendida como a “arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p.1), melhorando a aprendizagem organizacional e, consequentemente, aumentando a base de conhecimento organizacional. A GC é uma estratégia que renova os bens intelectuais da organização em maior produtividade, em novos valores e no aumento de competitividade. Nesta perspectiva, a GC, através de um planeamento estratégico que incluiu a informação e o conhecimento, tem a função de orientar a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional.

Assim, distinguimos três ações principais do conhecimento enquanto processo de negócios no qual as empresas: criam, sintetizam e partilham a sua informação coletiva, perspectivas e experiências; combina-os com o conhecimento de fontes externas; e colocam todo este conhecimento em uso através de resoluções de problemas de negócios (RUGGLES, 1998; SARVARY, 1999), funcionando este como um processo de exploração (exploration) e aproveitamento (exploitation) dos recursos de conhecimento para a criação de potenciais vantagens competitivas (MARCH, 1991).

Enquanto atitude de gestão, a GC pode ser vista como uma inovação organizacional que envolve mudanças nas práticas estratégicas e de gestão das empresas (MARQUÉS; SIMÓN, 2006). Constitui-se em processos de conhecimento (como a criação, partilha, aquisição, transferência e aplicação de conhecimento) que integram, na estratégia organizacional, a gestão das pessoas e das tecnologias de informação e comunicação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOLIMAN; SPOONER, 2000) e de infraestruturas, capacidades ou atividades de gestão que apoiam e melhoram os processos de conhecimento (LEE; CHOI, 2003; ANDREEVA; Kianto, 2012, p.619). Além disso, a propriedade do conhecimento é importante, na medida em que essa determina quem pode ter acesso e uso do conhecimento numa organização: o conhecimento pode ser detido por indivíduos ou pode ser conjuntamente detido por grupos dentro da organização (LEIPONEN, 2006, p.239). Independentemente da sua posse, este é altamente relevante para a criação do conhecimento e, consequentemente, para a inovação, porque o foco e controle do conhecimento afeta o potencial para a sua integração (LEIPONEN, 2006, p.239).

4.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) é o modelo de criação de conhecimento organizacional mais notório e amplamente aceite. Para os autores, a chave para criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Este modelo de criação de conhecimento indica que o conhecimento dos seres humanos é criado e disseminado através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, definida como a “conversão de conhecimento”. Esta interação é denominada por Espiral do Conhecimento – Modelo SECI (sigla de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) para explicar a criação do conhecimento através de quatro formas de conversão entre o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito (MARTINS, 2010):

- Socialização, pressupõe a aquisição de conhecimento através da experiência, adquirido diretamente, sem linguagem. Surge pela interação de conhecimento tácito para conhecimento tácito entre os membros da organização;
- Externalização, a qual surge quando o conhecimento tácito é tornado explícito, permite a partilha, através da reflexão e do diálogo, por outros indivíduos, gerando novo conhecimento. Toma a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, podendo ser tanto individual como coletivo;
- Combinação, que converte o conhecimento existente explícito em novas formas explícitas através de documentos, reuniões, conversas ou através de redes intranet, sendo processado de modo a ser distribuído por vários indivíduos. Ocorre durante a transformação de conhecimento explícito para conhecimento explícito e pode gerar novo conhecimento
- Internalização, ocorre quando se internaliza o conhecimento explícito, possível através da aprendizagem por realização. Acontece quando o Conhecimento explícito é distribuído por todos os membros de uma organização, convertendo-se em Conhecimento tácito, podendo iniciar uma nova espiral de criação de Conhecimento.

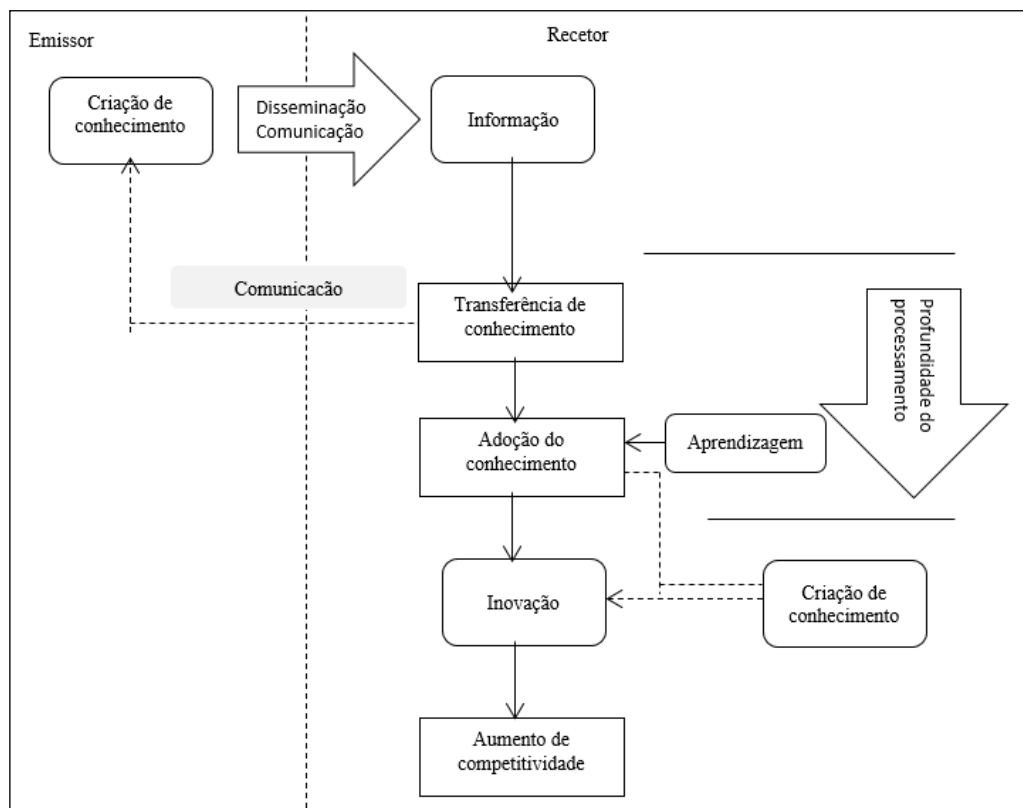
O início deste ciclo ocorre através da socialização, pois o conhecimento é criado pelas pessoas que o devem partilhar. Contudo, é através da externalização que o conhecimento compartilhado pode ser estimulado de forma significativa a nível organizacional. Essa etapa é fundamental para a inovação pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, maior a capacidade coletiva de converter conhecimento, visto que o conhecimento explícito é mais facilmente divulgado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento de Beesley & Cooper

Beesley e Cooper (2008) apresentam um modelo de GC com o propósito de clarificar os processos associados ao processo de condução do conhecimento para a inovação (FIGURA 5). Segundo esses autores, o papel da GC é enfatizado através da cultura organizacional, estruturas e sistemas suportados por tecnologias que facilitam a disseminação do conhecimento entre os indivíduos.

O modelo defendido por Beesley e Cooper (2008) considera que o conhecimento existe nos indivíduos, e assim que disseminado e tornado explícito torna-se informação para outros, até ser novamente incorporado nas estruturas de conhecimento do seu novo receptor. Para os autores, o conhecimento é adotado quando um indivíduo identifica novas oportunidades referentes a produtos, serviços, mercados ou processos, num esforço de inovação, com o intuito de potenciar a vantagem competitiva: “A inovação é caracterizada pela ação e pela implementação dessas oportunidades, e de acordo com os princípios subjacentes à economia baseada no conhecimento, esta irá conduzir ao aumento da competitividade” (DRUCKER, 2003 apud BEESLEY; COOPER, 2008, p.54).

Figura 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Beesley e Cooper.



Fonte: Adaptado de Beesley e Cooper (2008)

Os autores, através do seu modelo, propõem um conjunto de quatro atividades associadas à transformação da informação em conhecimento, que por sua vez será convertido em inovação, nomeadamente, a criação, aquisição, transferência e adoção do conhecimento, e revelam a presença da comunicação e aprendizagem enquanto influências (BEESLEY; COOPER, 2008).

5 Importância da inovação e criatividade nas organizações

Uma importante característica da atual economia do conhecimento é o fato de se basear na inovação e no capital intelectual para gerar valor (BEESLEY; COOPER, 2008, p.49).

Para a Comissão Europeia (2010:5), “innovation is the driver that will shape the European vision of the growth and prosperity”. A inovação é amplamente aceita como fator dominante no crescimento económico nacional (COTEC Portugal) e tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel chave na competitividade. Muitos autores aceitam a importância da inovação enquanto fator crucial para a competitividade dos negócios (e.g., DARROCH, 2005; ALWIS; HARTMANN, 2008) considerando a inovação como a chave a longo prazo para o sucesso das organizações e um elemento que permite a melhoria das economias nacionais, através da resolução de problemas socioeconómicos como o desemprego e o aumento da produtividade.

De acordo com a literatura verificamos que há uma vasta pluralidade de definições do conceito de inovação, não existindo consenso sobre a definição exata do termo. Recorrendo à definição de Schumpeter (1934), o primeiro autor a apresentar a inovação como o principal fator de desenvolvimento económico (ATALAY; ANAFARTA; SARVAN, 2013), a inovação é “uma nova combinação de meios produtivos que consistem na introdução de um novo produto, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova matéria-prima ou uma nova forma de organização industrial” (SCHUMPETER, 1968, p.66-67): é a implementação bem-sucedida de novas ideias que define inovação. Herkema (2003) define inovação com um processo de conhecimento que visa criar novo conhecimento para o desenvolvimento de soluções viáveis.

O conceito de inovação é estruturado nas suas três vertentes principais: inovação dos produtos, dos processos e das organizações. Ainda assim, o conceito de inovação pode variar amplamente (MARQUES; MONTEIRO-BARATA, 2006). Tendo tal em conta, Schumpeter propõe cinco áreas cobertas pelos diferentes tipos de inovação: 1) a introdução de um novo bem ou de uma nova característica num bem (inovação de produto); 2) a introdução de um novo método de produção, ou de uma nova estratégia comercial (inovação de processo); 3) a abertura de um novo mercado (inovação de mercado); 4) a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas, ou produtos intermédios (inovação de input) e, 5) o desenvolvimento de novas formas organizacionais (inovação organizacional). Apesar de ser um dos primeiros estudos dos conceitos de inovação, estas cinco áreas tipo que abrange são suficientemente amplas para cobrir grande parte das abordagens de inovação atuais.

No entanto, Schumpeter (1968, p. 88-89) destaca a importância de não confundir inovação com invenção. As inovações resultam da capacidade de transformar ideias em algo útil e rentável para a organização, enquanto as invenções só se tornam economicamente relevantes quando postas em prática. É possível que uma invenção não resulte numa inovação e também que se obtenha uma inovação sem que haja uma invenção. Assim, nem tudo o que é novo é inovador. Para Freire (2006, p.24) “enquanto a invenção é independente do uso, a inovação pressupõe a utilização da invenção no contexto interno ou externo à empresa. Portanto, se a invenção não tiver utilidade para ninguém, não constitui uma inovação.”.

O processo de inovação é dividido em duas atividades complementares mas distintas (DAVILA et al., 2006): a criatividade, ou seja, a capacidade de criar ideias novas e úteis para as organizações (AMABILE, 1996; SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015, p.1), entendida como a primeira parte do processo de inovação, e a inovação em si mesma, ou seja, a implementação dessas ideias em novos e úteis produtos e processos, com valor acrescentado para os clientes (SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015, p.; HORIBE, 2003). A criatividade é a base de todo o processo inovador e, como a inovação, é intrínseca ao conhecimento.

Enquanto a criatividade é uma componente da aprendizagem produtiva, a inovação corresponde à aplicação de novas e criativas ideias e à implementação de invenções, “que por sua vez gera inovação de sucesso para o mercado.” (FREIRE, 2006, p.18). Segundo Davila et al. (2006), “a criatividade implica o surgimento de ideias, e é o “dar vida às ideias” ... que torna a inovação tão distinta.” (DAVILA et al., 2006, p.17).

Para que as empresas sejam inovadoras têm que possuir capacidade de inovação. A capacidade de inovação é definida como o conjunto de processos inter-relacionados concebidos para promover o desenvolvimento, evolução e execução de inovações bem-sucedidas (O’CASS; SOK, 2012). Os capitais de conhecimento ou capitais intelectuais das organizações são a base para a capacidade de inovação (CANONGIA et al., 2004, p.235).

5.1 Fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento enquanto potenciadores de um desempenho inovador

Existem três componentes chave a considerar para uma efetiva GC: a) a cultura organizacional e fatores relacionados com o contexto organizacional (conjunto de mecanismos e iniciativas organizacionais que potenciam o desenvolvimento contínuo do conhecimento) (LEE; CHOI, 2003); b) a construção do conhecimento, compreendendo os processos e práticas de GC (todas as iniciativas organizacionais que visam gerir o conhecimento dos membros da organização (ZACK et al., 2009); c) e os resultados organizacionais que advêm dos anteriores componentes, os quais se referem ao grau de concretização dos objetivos de negócio, objetivos esses analisados ao nível da inovação, para o presente estudo.

De acordo com Lee e Choi (2003), estes três elementos chave permitem obter uma análise inter-relacional do ciclo de vida do conhecimento, na medida em que os fatores potenciadores de GC impulsionam as práticas de GC e interagem entre si durante todo o ciclo de vida do conhecimento, culminando na geração de produtos novos e melhorados.

De seguida são identificados alguns fatores críticos de sucesso da GC, entendidos igualmente como os fatores organizacionais com impacto significativo na mesma.

5.1.1 Cultura e valores organizacionais

A cultura organizacional é entendida como “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais” (SERRANO; FIALHO, 2006, p.145), como os valores, hábitos, comportamentos, crenças, comuns a todos os membros de uma organização, que permite distingui-la das outras organizações (TEIXEIRA, 2005); é um elemento central na condução eficaz da GC.

Considerando que as pessoas representam o maior tesouro do conhecimento, estas constituem o núcleo de qualquer iniciativa (LOUREIRO, 2003). Uma cultura organizacional deve assentar em valores como a transparência, a confiança, a colaboração, a abertura a novas ideias e a tolerância ao erro, e devem ser seguidas práticas e políticas que estimulem a aquisição, criação, partilha e armazenamento de conhecimento e encorajem a inovação, através da motivação e compromisso dos trabalhadores, do trabalho de equipa, de comunicação interna, do incentivo a comportamentos individuais e coletivos de aprendizagem, de promoção de maior autonomia e responsabilidade às funções de cada colaborador, bem como a adoção de incentivos remuneratórios associados ao desempenho individual, coletivo e da empresa a curto e longo prazo, e de formação periódica.

A cultura desempenha um papel importante no estabelecimento da identidade coletiva de uma organização, dando-lhe valor, direção e propósito, de modo a aumentar o seu desempenho e desenvolver respostas positivas face às mudanças no ambiente externo. As pessoas ao sentirem-se parte da organização, vão assimilar mais facilmente a cultura existente e vão atender aos objetivos estratégicos existentes.

5.1.2 Estratégia organizacional

Como referem Serrano e Fialho (2006, p.117), “A estratégia organizacional deve aplicar a GC como uma componente das atividades de negócio”, considerando que a GC é um componente crítico de qualquer estratégia de negócio (ALBERS; JERKE, 2004). É a estratégia de gestão de conhecimento que define a abordagem organizacional que levará à gestão eficaz do conhecimento, com o objetivo de aumentar o acesso e a troca e conhecimento e de gerar novas competências essenciais para implementar, com sucesso, as estratégias de negócio a seguir. Um clima organizacional receptivo estimula a criatividade e a inovação na organização. A missão, visão e estratégia organizacional são fundamentais para alinhar a GC com os objetivos organizacionais, atendendo que “A meta a alcançar é a eficácia organizacional, pelo que as organizações têm de estar atentas a todas as fontes de informação relevantes e aproveitar essa informação num processo de aprendizagem contínuo.” (SERRANO; FIALHO, 2006, p.127).

Deve identificar utilizadores, fontes, processo e estratégia de armazenamento, bem como uma estratégia comum de conhecimento que seja claramente articulada e de fácil entendimento. Com esta estratégia de gestão de conhecimento a organização pode gerir a heterogeneidade e diversidade de conhecimentos organizacionais e assim maximizar o sucesso no longo prazo.

5.1.3 Estrutura organizacional

O desenho da estrutura organizacional deve ser adaptado às iniciativas, práticas e processos de GC, sendo consideradas benéficas estruturas mais flexíveis e com poucos níveis hierárquicos (SERRANO; FIALHO, 2006), promovendo a rapidez na tomada de decisão e facilitando a circulação de informação interna e externa, e os papéis e responsabilidades associados à GC deverão ser definidos e comunicados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Além disso, os processos de GC devem estar alinhados com os processos organizacionais,

de forma a acrescentar valor à organização. Deve ainda ser dada atenção à hierarquia, aos grupos e equipas, à própria localização das instalações e à distribuição do espaço de trabalho.

5.1.4 Liderança

O estilo de liderança, desenvolvido pelos gestores de topo, pode igualmente potenciar ou inibir a implementação de uma efetiva GC. A este fator dizem respeito as ações, as palavras, os exemplos e a ética dos líderes. Cabe a estes o papel de estabelecer a estratégia empresarial, de alocar os recursos existentes e de proporcionar formação adequada aos seus colaboradores, sob a adoção de um estilo de liderança democrático.

É, também, importante que os líderes incentivem o *empowerment* (“autonomia, responsabilidade e capacidade de decisão”), *enrichment* (“enriquecimento de funções”), e o *enlargement* (“aumento de funções”), bem como maior poder de decisão e de criatividade, bem como maior envolvimento e compromisso dos colaboradores com a organização, através da valorização de todo o conhecimento disponível e da procura de estratégias que minimizem os fatores que inibem a GC (SERRANO; FIALHO, 2006, p.43).

5.1.5 Capacidades individuais

Os fatores individuais são compostos por capacidades, confiança, compromisso, personalidade, ajuda e individualismo/coletivismo (CAMELO et al., 2009, p.119). Para o desenvolvimento das competências pessoais, os colaboradores devem desenvolver capacidades de comunicação, de aprendizagem e adaptação contínuas, capacidades de pesquisa, entre outras. As pessoas são a base de todo o processo de inovação, uma vez que são a própria fonte de inovação de uma organização.

5.1.6 Infraestrutura tecnológica

A infraestrutura tecnológica é o meio que suporta a implementação dos processos de GC e que permite criar vantagem competitiva para a organização (LEE; CHOI, 2003), promovendo um diferencial competitivo. A tecnologia é referida como a ferramenta de apoio ao trabalho em grupo e à procura de conhecimento (LEE; CHOI, 2003), e engloba as redes, os repositórios de conhecimento, os computadores e o próprio software utilizado pela organização. O objetivo destas tecnologias é facilitar o processo de partilha e disseminação do conhecimento dentro da organização, facilitar a codificação, a análise, tratamento e síntese da informação, a comunicação entre todos os colaboradores e promover a aprendizagem organizacional.

6 Knowledge Intensive Business Services – Fontes de Conhecimento e Inovação

Desde os anos 80 do século passado, tem existido um crescente interesse pelo estudo de empresas intensivas em conhecimento, denominadas por KIBS (*Knowledge-Intensive Business Services*) (WOOD, 2006 apud SHEARMUR; DOLOREUX, 2013, p.751).

Os KIBS são organizações representativas da atual economia baseada no conhecimento, uma vez que o conhecimento constitui o seu principal produto de negócio. Estas organizações

“(…) são tanto processadores e produtores de conhecimento” (GALLOUJ, 2015, p.2) para os seus clientes.

A Comissão Europeia (2009) argumenta que a competitividade das empresas está diretamente relacionada com este setor uma vez que o setor dos serviços de negócios é um importante setor económico. A sua importância para a competitividade das empresas europeias e crescimento económico deve-se ao facto de este setor ter evidenciado taxas de crescimento elevadas e elevado emprego nos anos recentes. Atualmente, este setor representa mais de 30% do emprego na UE, representando “um dos principais motores para o crescimento futuro da União Europeia.” (COMISSÃO EUROPEIA, 2007, p.1). O termo “Knowledge Intensive Business Services” refere-se a empresas que desenvolvem e fornecem operações complexas de natureza intelectual e serviços de elevado valor acrescentado, nos quais o capital humano é o fator dominante (STRAMBACH, 2008, p.161) para o desenvolvimento de serviço integrado para a inovação, personalizado e de atendimento às necessidades de um cliente (MULLER; ZENKER, 2001; DEN HERTOOG, 2000; MULLER; DOLOREUX, 2009), desempenhando uma co-produção de conhecimento. Miles et al. (1995; 2007, p.293), consideram KIBS como agentes da disseminação, transferência e acumulação de conhecimento e inovação para os seus clientes, através da utilização das novas tecnologias (FREIRE, 2006), fortalecendo o progresso da economia, sendo assim caracterizados como “pontes para a inovação” (CZARNITZKI; SPIELKAMP, 2000). Strambach (2008, p.156) refere que o conhecimento que adquirem e acumulam surge da interação profunda entre o fornecedor e o cliente, sendo a sua principal atividade a consultoria. Os fluxos de conhecimento entre os KIBS e as outras empresas, promovem a procura de soluções específicas para cada cliente, proporcionando assim o aumento do seu próprio conhecimento.

Além disso, Aslesen e Isaksen (2007) realçam a sua contribuição no fornecimento de inputs intensivos em conhecimento para os processos de negócio e aprendizagem colaborativa de outras organizações, tanto no setor privado como público. Assim, os KIBS são caracterizados pela sua forte dependência de conhecimento especializado; o seu funcionamento ou como fontes primárias de informação e de conhecimento ou o uso do conhecimento para produzir serviços intermediários para os processos de produção dos seus clientes; e a sua elevada importância competitiva (MILES et al., 1995).

Para Muller e Zenker, (2001) os KIBS operam a dois níveis fundamentais: (i) atuam como recurso de conhecimento externo e contribuem para inovações nas empresas dos seus clientes; (ii) introduzem inovações internas, provindas de locais de trabalho altamente qualificados, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da economia. De forma objetiva, a inovação nos KIBS é moldada por certas especificidades (TETHER; HIPP, 2000): o fator humano é de grande importância; a produção e consumo são um processo simultâneo; as inovações de serviços são de natureza intangível; e as inovações de serviços são caracterizadas por uma forte conectividade para os clientes.

7 Discussão dos resultados

Para um melhor entendimento da análise efetuada, as questões foram divididas por grupos e áreas de interesse. O primeiro grupo é composto por 18 questões, contendo

questões relativas à GC; o segundo grupo abarca 6 questões, relacionadas com a questão da inovação e criatividade.

QUESTÕES COLOCADAS / N.º DE RESPONDENTES	DIMENSÃO/RESPOSTA POSSÍVEL			
Perceção da importância da GC	Feito na organização mas com outra designação	Elemento estratégico do negócio	Benéfico para a organização	
	3	15	20	
Estado atual da GC na organização	Não existe	Fase de introdução	Fase de crescimento	
	1	9	19	
Perceção da efetiva promoção e desenvolvimento da GC	São utilizadas parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento	Existem programas e políticas definidas para melhorar a retenção de conhecimento	Existe uma política ou estratégia de GC escrita	
	12	14	16	
Problemas relacionados com a retenção de conhecimento	Falta de informação	Excesso de informação	Perda de conhecimento por saída de um colaborador	
	1	8	8	
Opinião quanto às políticas e procedimentos existentes na GC na organização	É trivial, é parte das formalidades e não tem uso	É bastante importante e relevante mas não é regularmente atualizado	É bastante importante, relevante e adequado	
	5	13	12	
Criação de conhecimento	É responsabilidade do departamento de I&D	É visto como responsabilidade de todos e todos contribuem	A gestão de topo toma interesse ativo nela e apoia continuamente	
	1	16	12	
Atitude dos gestores relativamente à GC na organização	Vêm como muito importante e dão total apoio	Vêm como muito importante mas dificilmente apoiam	Vêm como perda de tempo	
	19	5	0	
Aquisição de conhecimento	Participação dos colaboradores em equipas de trabalho com especialistas externos	Instituições públicas como universidades, institutos, etc	Obtenção de conhecimento externo e comunicá-lo internamente	
	14	16	17	
Modos de partilha de conhecimento	Diálogo e reflexão	Sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação	Aprendizagem e aquisição de novo conhecimento	
	11	13	16	
Técnicas de partilha de conhecimento	Formações e sessões de esclarecimento	Intranet	Reuniões	Emails
	25	23	22	14
Meios de partilha e transferência de conhecimento entre os colaboradores	Clientes	Parceiros	Superiores hierárquicos	
	9	10	22	

Figura 3 – Discussão de resultados: tratamentos de dados obtidos no questionário

Razões para a prática de GC na empresa e o seu grau de importância	Pontuação mais alta			Pontuação mais baixa		
	Melhorar a vantagem competitiva	Desenvolvimento e crescimento individual dos colaboradores	Melhorar a produtividade dos serviços	Gerir os direitos de propriedade intelectual	Redução dos custos	Aumentar a aceitação dos colaboradores a inovações
	22	21	20	13	8	5
Utilização de práticas de GC na organização	Pontuação mais alta			Pontuação mais baixa		
	Melhorar a entrega do serviço	Melhoria das capacidades dos colaboradores	Melhoria no desenvolvimento de novos produtos e serviços	Aumento da rede de clientes	Melhoria das relações com clientes	Melhoria da eficiência e produtividade de cada colaborador
	22	19	19	15	12	12
Dificuldades na implementação eficaz da GC	Falta de compromisso da gestão de topo com a GC	Superação de limitações tecnológicas	Atrair e manter pessoas talentosas	Mudança de comportamento das pessoas para a partilha do seu conhecimento		
	2	3	8	18		
Existência de uma estratégia de inovação	Não sei		Não	Sim		
	4		11	14		
Capacidade da organização de medir a qualidade e eficácia das suas práticas de inovação	Não sei		Não	Sim		
	1		8	16		
Criatividade e inovação como valores básicos da organização	Não	Apenas a inovação	Apenas a criatividade		Ambas	
	1	1	2		25	
Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação	Não sei		Não	Sim		
	3		5	21		
Caracterização da visão e estratégia de inovação da organização	Características mais realçadas pelos colaboradores como presentes na organização			Características menos realçadas pelos colaboradores como presentes na organização		
	Existe uma estratégia de inovação claramente definida e alinhada com a estratégia da organização	A visão e estratégia da organização explica claramente o papel da inovação	É dada muita atenção à criação de novas áreas de negócio	A estratégia de inovação da organização é regulamente adaptada e as mudanças são comunicadas	A estratégia de inovação da organização é um fator-chave diferenciador dos concorrentes	Existe uma estratégia de inovação claramente definida e alinhada com a estratégia da organização
	16	15	14	5	4	4

Esta pesquisa teve como objetivo medir a presença e o grau em que as práticas de GC são utilizadas ou não por esta empresa. Com base nos resultados, é possível avançar que é seguida a chamada estratégia de crescimento inteligente pela empresa. Esta estratégia é um dos pilares da estratégia Europa 2020, a qual se baseia no conhecimento e na inovação, enquanto principais fontes de vantagem competitiva e de criação de valor, e que coloca ênfase na prossecução de um processo ininterrupto e contínuo de aprendizagem (COMISSÃO EUROPEIA, 2010, p.3). De acordo com Svetlik (2008; tradução livre dos autores) “A ciência transforma dinheiro em conhecimentos e as inovações transformam conhecimento

em dinheiro”. Assim, é possível afirmar que o conhecimento é muito importante no processo de inovações e representa um contributo valioso para este processo de transformação. Além disso, a GC aliada à gestão da inovação, são ambas áreas que fazem parte da sua estratégia empresarial.

Os fatores considerados mais importantes na implementação de um sistema de GC, referidos pelos colaboradores da empresa são: a melhoria da vantagem competitiva; o desenvolvimento e crescimento individual dos colaboradores; o aumento da eficácia organizacional através do uso do conhecimento para melhorar os processos produtivos; a melhoria dos processos produtivos, e a ajuda deste sistema para integrar o conhecimento dentro da organização. Como contributo à melhoria da prática da GC na empresa, propomos que esta seja igualmente vista como um modo de fomentar a partilha do conhecimento, de capturar o conhecimento tácito do trabalhadores e de proteger a organização da perda de conhecimento devido à saída de colaboradores.

Deve existir uma ênfase na construção de uma cultura organizacional baseada na gestão e partilha do conhecimento e na criação de uma cultura de inovação. No processo de inovação, o conhecimento é um elemento essencial e, no presente ambiente competitivo, as inovações ajudam a ganhar vantagem sobre outras organizações. Assim, a maioria dos colaboradores que participaram no questionário reconhecem a importância do conhecimento e da sua partilha, principalmente efetuada através do contacto e de experiências diretas entre os colaboradores, e do encorajamento da criatividade para o sucesso da inovação na empresa. O foco no aperfeiçoamento do conhecimento é uma preocupação constante da organização, resultando em investimento na manutenção de formações internas e externas ao longo do ano, para adquirir, melhorar e partilhar novo conhecimento.

Ainda, a estrutura organizacional flexível e dinâmica nesta organização permite uma maior capacidade e rapidez de adaptação a possíveis obstáculos ou dificuldades, quer internos quer externos, desenvolvida através da potenciação de práticas inseridas no processo de gestão eficaz do conhecimento. A competitividade entre organizações favorece o desenvolvimento de novo conhecimento e aprendizagem e potencia a criação de uma política de inovação (DANTAS; MOREIRA, 2011). Neste sentido, através do uso intensivo do conhecimento por esta detido, esta empresa procura atingir uma vantagem competitiva através da inovação dos seus produtos, processos e serviços.

Quanto à gestão da inovação, é uma das obsessões declaradas pela empresa “*4. Inovação, Criatividade pessoal e Capacidade de adaptação (...)*” e é desenvolvida em consonância com o desenvolvimento da GC.

Esta empresa de consultoria da região centro é um claro exemplo de uma empresa intensiva em conhecimento de sucesso. O desenvolvimento, implementação e constante empenho com as práticas e tendências mais recentes do mundo dos negócios, concretamente a GC e da inovação, incorporando-as diretamente no seio da sua estratégia empresarial e implementando meios para que estas possam ser efetivamente desenvolvidas, permite que esteja sempre um passo à frente no seu setor de atividade e que seja a consultora portuguesa mais premiada, com mais de 90 reconhecimentos nacionais e internacionais, aliando a novidade ao profissionalismo, à especialização e, conseqüentemente, à excelência.

A criação e a partilha do conhecimento deve ser promovida e ações de formação devem ser desenvolvidas nesse sentido, bem como promover uma forte comunicação organizacional destas temáticas de modo transversal.

8 Conclusões

A presente investigação pretendeu apresentar um contributo distinto: compreender a importância e a influência dos elementos e práticas da GC na inovação no contexto organizacional. Atualmente, o conhecimento, é considerado um fator importante de produtividade, competitividade e crescimento económico. Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é uma fonte segura de vantagem competitiva (NONAKA, 1991, p.162).

O conhecimento, o seu acesso e a sua gestão são fatores cada vez mais decisivos para as empresas gerirem de forma competitiva e inovadora os seus negócios, passando a sua capacidade de inovar através da sua capacidades internas, mas também através das capacidades decorrentes das suas relações externas com parceiros, clientes e fornecedores numa larga rede de conhecimento. O ativo (intangível) mais precioso que qualquer empresa pode ter são os seus colaboradores, os seus recursos, o conhecimento que possui e a cultura organizacional direcionada para a criatividade e a inovação. Com uma renovação contínua do conhecimento, cria valor acrescentado e rentabilidade a longo prazo através da disseminação e transferência de conhecimento na organização (DARROUX, 2013, p.115). Em particular, as empresas de consultoria, consideradas como KIBS, são cada vez mais reconhecidas como importantes utilizadores, criadores e agentes de transferência de inovações tecnológicas e não tecnológicas, desempenhando um papel importante na criação, partilha, e difusão de conhecimento organizacional.

Através da aplicação de questionários, recolheram-se dados relativos à empresa, os quais permitiram evidenciar que a GC é amplamente reconhecida na empresa e a sua importância é devidamente assinalada e existe um consenso quanto à importância da relação entre GC e gestão da inovação. Pode-se concluir que a empresa analisada adota políticas de GC e de inovação, estando estas alinhadas com a sua visão e, bem assim, definida na estratégia da empresa.

Uma das limitações encontradas refere-se à amplitude da questão de investigação. Estudar a GC implica compreender o contexto geral da organização, desde a sua estratégia, cultura, estrutura, recursos humanos, tecnologias, processos e práticas de GC e os fatores influenciadores do seu conhecimento, de modo a compreender de que modo a organização potencia o seu desenvolvimento de inovação nos serviços que presta, nos produtos e processos que desenvolve. Assim, a temática poderá ainda ser desenvolvida sob outras perspetivas e com um outro grau de análise em futuras investigações, pelo que se demarca que esta investigação e o seu estudo de caso se tratam de um estudo exploratório, numa empresa portuguesa de consultoria.

Futuramente seria interessante realizar um estudo com o objetivo de avaliar a perspetiva dos colaboradores e dos gestores separadamente, através da metodologia de entrevista aos líderes de empresas, e desta forma, obter um estudo comparativo entre os

resultado entre líderes e colaboradores, de modo a aferir o estado da GC percebida e o seu estado real.

Referências

ALWIS, R.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, p. 133-147, 2008.

ALBERTS, J. **Organizational Factors for an Effective Knowledge Management Environment**. Proceedings of the 25th McMaster World Congress on Management of Intellectual Capital. Ontario, Canada, 14-16 de Janeiro de 2004.

AMABILE, T. M. **Creativity in context**. Westview Press. 1996.

ASLESEN, H.; ISAKSEN, A. Knowledge Intensive Business Services and Urban Industrial Development. **The Service Industries Journal**, p.321-338. 2007.

ATALAY, M.; ANAFARTA, N.; SARVAN, F. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.75, p.226-235. 2013

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v.16, p.617-636. 2012.

BACK, Y.; PAARBOTEH, K.; PRAVEEN, N. Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. **Journal of International Management**, v.20, p.390-405. 2014.

BEESELEY, L.; COOPER, C. Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. **Journal of Knowledge Management**, v.12, p.48-62. 2008.

BRAGA, A.; Braga, V. Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms. **International Journal Innovation and Learning**, v.14, p.329-349. 2013.

CANONGIA, C.; SANTOS, D.; SANTOS, M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a Gestão da Inovação **Gestão & Produção**, v.11, p. 231-238. 2004.

CAMELO, C.; CRUZ, J.; GINEL, E. Knowledge sharing: enablers and its influence on innovation. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v.42, p.113-150. 2009.

CARDOSO, L. **Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional.** Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Universidade de Coimbra. 2003.

CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO; Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n.1, p. 6-21. 2003.

CHOO, C.W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.** New York. Oxford University Press. 2006.

Comissão Europeia. European 2020 Strategy. Disponível em <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>. 2010

COOKE, P.; LEYDESDORFF, L., Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantages. **Journal of Technology Transfer**. v. 31, p. 5-15. 2006.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática.** Coimbra: Almedina (2011)

CZARNITZKI, D.; APIELKAMP, A., **Business Services in Germany: Bridges for Innovation.** 2000.

DANTAS, J.; MOREIRA, A. C. **Inovação: conceitos e desafios.** Lisboa: Lidel – Edições técnicas. 2011.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3. p. 210-222. 2002.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n.3. p.101 – 115. 2005.

DARROUX, C.; JONATHAN, H.; MASSELE, J.; THIBELI, M. Knowledge management the Pillar for Innovation and Sustainability. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**. v. 9, n.º1. p.113-120. 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Cambridge: Harvard Business School Press. 1998.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It.** Upper Saddle River: Wharton School Publishing. 2006.

DAYAN, R.; EVANS, S. KM your way to CMMI. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n.1. p. 69-80. 2006.

DI MARIA, E.; GRANDINETTI, R.; DI BERNARDO, B. **Exploring Knowledge-Intensive Business Services – Knowledge Management Strategies**.2012.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. Lisboa: Atual Editora. 2003.

EARL, M. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. **Journal of Management Information Systems**. v. 18, n.1. p.215-233. 2001.

FRANCO, M.; BARBEIRA, M. Sistema de Gestão do Conhecimento como Fomentador de Redes Estratégicas Interorganizacionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.8, n.2. p.5-25. 2009.

FREIRE, A. **Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo. 2006.

GALLOUJ, F. Knowledge-intensive Business Services: Processing Knowledge and Producing Innovation” in Gadrey, J.; Gallouj, F. (eds). **Productivity, Innovation and Knowledge in Services**. Edward Elgar. p.256-284. 2002.

GERTLER, M. Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). **Journal of Economic Geography**. v.3, n.1. p.75-99. 2003.

GHOLAMI, M.; ALSI, M.; NAZARI.SHIRKOUKI, S.; NORUZY, A. Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. **Acta Polytechnica Hungarica**. v.10, n.2. p.205-216. 2013.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. **Journal of Management Information Systems**. v.18, n.1. p.5-21. 2001.

HERKEMA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation project. **The Learning Organization**. v.10, n.6. p.340-6. 2003.

DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**. v.4, n.4. p.491-528. 2000.

HORIBE, F. Innovation, Creativity and Improvement. Working the right level to prosperity. **The Canadian Manager**. p.20-30. 2003

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance; an integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**. v.20, n.1. p.179-228. 2003.

- LEIPONEN, A. Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. **Journal of Product Innovation Management**. v.23. p.238-258. 2006.
- LLORIA, M. B. A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**. v.6. p.77-89. 2008.
- LOUREIRO, L. **Gestão do conhecimento**. Lisboa: Editora Centro Atlântico. 2003.
- MARCH, J.G Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**. v.2. 1991.
- MARTINS, J. M. **Gestão do Conhecimento**. Lisboa, Edições Sílabo. 2010.
- MARQUES, C.; MONTEIRO-BARATA, J. Determinants of the innovation process: an empirical test for the Portuguese manufacturing industry. **Management Research**. v.4, n.2. p.111–124. 2006.
- MILES, I. et al. Knowledge intensive business services: their role as users, carriers and sources of innovation. **EIMS**. Innovation Program. v.15. 1995.
- MILES, I. Patterns of Innovation in Service Industries. **IBM Systems Journal**. v.47, n.1. p.115-128. 2008.
- MINGERS, J. Management knowledge and knowledge management: realism and forms of truth. **Knowledge Management Research & Practice**. v.6. p.62-76. 2008.
- MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**. v.30. p.1501-1516. 2001.
- MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**. v.31. p.64-72. 2009.
- NONAKA, I.; KONNO, N. (1998) The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. v.40, n.3. p.40-45. 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press. 1995.
- O’CASS; SOK. Examining the role within and between functional area resource-capability complementary in achieving customer and product based performance outcomes. **Journal of Strategic Marketing**. v.20, n.4. p.345-363. 2012.
- OCDE/Eurostat. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (Manual de Oslo)**. Paris: OECD Publishing. 2012.

- MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**. v.18, n.6. p.1075-1100. 2014.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Anchor Books. 1967.
- ROSING, K.; BLENDOW, R.; FRESE, M. A dynamic perspective on affect and creativity. **Academy of Management Journal**. v.56. p.432-450. 2013.
- RUGGLES, R. (1998) The state of the notion: Knowledge management in practice. **California Management Review**. v.40, n.3. p.80-89. 1998.
- SAMMARRA, A.; BIGGIERO, L. Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. **Journal of Management Studies**. v.45, n.4, p.800-829. 2008.
- SANDHAWALIA, B; DALCHER, D. Developing knowledge management capabilities: a structured approach. **Journal of Knowledge Management**. v.15, n.2. p.313 – 328. 2011.
- SAROOGHI, H.; LIBAERS, D.; BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of Business Venturing**. v.30, n.5. p.714–731. 2015.
- SARVARY, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**. v.41, n.2, p.95–107. 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge: Harvard Economic Studies. Vol. 46. 1934.
- SERRANO, A.; FIALHO, C. **Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA- Editora Informática. 2006.
- SHEARMUR, R.; DOLOREUX, D. Innovation and knowledge-intensive business service: the contribution of knowledge-intensive business service to innovation in manufacturing establishments. **Economics of Innovation and New Technology**. v.22, n.8. p.751-774. 2016.
- SILVA, I.; SPITZ, R. A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. **Actas de Diseño N°7 – IV Encuentro Latinoamericano de Diseño**. v.7. p.213-217. 2009.
- SMEDLUND, A. The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v.12, n.1. p.63-77. 2008.

SOLIMAN, F.; SPOONER, K. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. **Journal of Knowledge Management**. v.4, n.4. p.337 – 345. 2000.

SOK, P.; O’CASS, A.; SOK, K. Achieving superior SME Performance: Overarching Role Of Marketing, Innovation, And Learning Capabilities. **Australasian Marketing Journal**. v.21. p.161-167. 2013.

STRAMBACH, S. Path Dependency and Path Plasticity: the Co-evolution of Institutions and Innovation - the German Customized Business Software Industry. Working Papers on Innovation and Space 2008-02. Philipps University Marburg, Department of Geography. 2008.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Madrid, Espanha: Editora McGrawHill. 2ª ed. 2005.

TETHER, B.S.; HIPPI, C. Competition and Innovation Amongst Knowledge-Intensive and Other Service Firms: Evidence from Germany” in Andersen, B.; Howells, J.; Hull, R.; Miles, I.; Roberts, J. (eds.) **Knowledge and Innovation in the new Service Economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 49-67. 2000.

TIAN, J.; NAKAMORI, Y.; WIERBICKI, A. Knowledge management and creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. **Journal of Knowledge Management**. v.13, n.2. p.76-92. 2009.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change**. Wiley, Chichester. 2001.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of Management Information Systems**. v.16, n.3. p.103-117. 1999.

VALKOKARI, K.; HELANDER, N. Knowledge management in different types of strategic SME networks. **Management Research News**. v.30, n.8. p.597-608. 2007.

VON KROGH. Care in knowledge creation. **California Management Review**. 40, 133-154. 1998.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**. v.13, n.6. p.392-409. 2009.