



**Universidade do Porto**

**FEUP** Faculdade de  
Engenharia

**Cultura Organizacional e Cognição em Comunidades de Prática:  
Diagnóstico da situação dos Serviços de Documentação e  
Informação  
(SDI/FEUP)**

João Vitor Vieira Gelinski  
Licenciado em Biblioteconomia / Ciências da Informação pela  
Universidade Estadual de Londrina

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão da Informação

Dissertação realizada sob a supervisão de  
Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça  
Professor Associado,  
Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Porto, 2009**

## AGRADECIMENTOS

Ao seu modo muitas pessoas contribuíram para que isto fosse possível portanto por vocês guardo a mais sincera gratidão. Cito aqui alguns em especial:

À Deus, em primeiro lugar, por se fazer tão presente na minha vida. Por me permitir sonhar e me dar os meios de que necessito para que as conquistas sejam reais.

À Ivondina Vieira Gelinski, minha mãe, mulher que abriu mão de muitos sonhos e que muito trabalhou para que hoje eu estivesse aqui. À ela que juntamente com a minha irmã me transmitiu os valores mais preciosos que carrego.

À Vanessa Vieira Gelinski, minha irmã, uma pessoa íntegra, companheira e dedicada. Para ela que acreditou e investiu em mim, mais do que eu mesmo, não encontro palavras suficientes. Mudou a minha vida e sem dúvida é meu maior exemplo.

Ao Dr. Manuel Graça, meu orientador, pelo incentivo, paciência, atenção e partilha de conhecimentos comigo ao longo deste trabalho.

À Dra. Ana Azevedo, minha professora e chefe, pessoa de bom coração que não só fez muito por mim ao me acolher na família dos SDI como autorizou que a investigação lá fosse realizada.

Ao Dr. António Lucas Soares pela atenção para com minha situação em particular e à Rosário Rebelo pela prontidão e apoio fantásticos para com o ingresso no curso.

A todos os queridos colegas do SDI que tanto colaboraram para com este estudo e em especial às amigas Adelaide Gil, Sandra Matos, Joana Gomes, Alexandra Vieira e Maria Ondina. Agradeço também a Dra. Alexandra Manata e a Dra. Margarida Matias.

Ao Paulo Rodrigues, colega de mestrado e amigo, que se fez presente com apoio único sem o qual, sem dúvida, eu não teria cá chegado.

Às queridas amigas, Cinara Bos dos Santos, Flávia Rocha e Virgínia Trandafir, que ao longo desta jornada foram as companheiras de todas as horas. Partilharam comigo sentimentos únicos e assim tornaram-se inesquecíveis.

À Professora Marta Valentim que foi minha orientadora no projecto de iniciação científica, exemplo de profissional, a quem devo muito do que hoje sei além do gosto que tomei pela vida académica.

À Thaís Batista Zaninelli e à Professora Terezinha Batista de Souza pela torcida, apoio, motivação, paciência e carinho.

Aos grandes e eternos amigos, Ana C. Fernandes, Natan Serzedello, Ivan Baraldi, Rodrigo Paiva, Clarissa Pamplona, Márcio Lessa, Caroline Alves, William Soares e Jorge Venturin, que mesmo além oceano se fizeram presentes em mais essa etapa da vida.

Aos amigos de cá que aos fins-de-semana tanto me alegram e me privilegiam com suas amizades em especial ao Fernando e Mafalda pela ajuda com as correcções.

Muito Obrigado, esta conquista é NOSSA!

## RESUMO

Este trabalho analisa a dinâmica organizacional com o foco no conhecimento. Para isso são estabelecidas relações entre a cognição em contexto organizacional, a cultura organizacional e as comunidades de prática. A unidade de Serviços de Documentação e Informação (SDI) da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) foi o cenário onde a pesquisa foi realizada.

A Compreensão parte da associação das ideias propostas por Schein (1998) sobre a cultura organizacional, ao que se consolida como imagens do conhecimento de acordo com as ideias de Blackler (1995), Choo (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997). A soma destas abordagens permite uma aproximação da dinâmica das comunidades de prática propostas por Brown e Duguid (1991), e Wenger (2000).

A investigação realizou-se através da análise qualitativa, mais especificamente de natureza etnográfica por métodos de estudos de caso, nos quais os dados foram recolhidos através da observação participante no contexto e entrevistas. Foram entrevistados 14 sujeitos, representando metade da população-alvo da pesquisa.

Os resultados consolidaram-se com o exercício de reflexão, interpretação e correlação, nomeadamente no que respeita ao modo como se dão as interações entre as pessoas, estruturação física e hierárquica do ambiente organizacional e ao modo como se desenvolvem as práticas implícitas nas rotinas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Comunidades de Prática, Conhecimento Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Cognição, Etnografia, Estudos de Caso, SDI, FEUP.

## ABSTRACT

This work analyses the organizational dynamics of the Documentation and Information Services (SDI) of the School of Engineering of the University of Porto (FEUP), focusing on the relationships between cognition in organizational environment, culture and communities of practice.

It builds on Schein's (1998) ideas about organization culture, and the views on knowledge conveyed by Blackler (1995), Choo (2003) and Nonaka and Takeuchi (1997), among others. These approaches allow developing an understanding of the performance of "communities of practice" (Brown and Duguid, 1991; Wenger, 2000).

The empirical research followed a qualitative approach, used the case study method and was informed by the principles of ethnographic research. Data was collected through interviews and participant observation in SDI. Fourteen persons were interviewed, which represents half of the population of the organization.

The analysis of data focused on the ways (both formal and informal) people interact with each other, the physical and hierarchical structures of the organization and how practices are developed in the day-to-day routines.

**Keywords:** Organizational Culture, Communities of Practice, Organizational Knowledge, Organizational Learning, Cognition, Ethnography, Case Study, SDI, FEUP.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	13
2.2 CONHECIMENTO .....	16
2.2.1 CONHECIMENTO: PRODUTO x PROCESSO .....	18
2.2.2 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM .....	23
2.3 TRABALHO DO CONHECIMENTO .....	26
2.4 COMUNIDADES .....	28
2.4.1 ORIGEM E FUNDAMENTOS .....	31
2.4.2 ANÁLISE DE FACTORES RELEVANTES .....	35
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	39
2.6 CONCLUSÃO.....	42
<b>3 IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>44</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	44
3.2 CONDICIONANTES NA INVESTIGAÇÃO DAS CoP'S.....	44
3.3 DEFINIÇÃO DA DINÂMICA E MÉTODO .....	48
3.4 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA: ETNOGRAFIA .....	50
3.5 APLICAÇÃO E MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	54
3.6 CONCLUSÃO.....	56
<b>4 A ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>58</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	58
4.2 ORIGENS E CONSOLIDAÇÃO.....	58
4.3 BIBLIOTECA .....	60
4.4 DIVISÃO DE SERVIÇOS ELECTRÓNICOS .....	65
4.5 FEUPEdições .....	66
4.6 ARQUIVO.....	67
4.7 MUSEU .....	68
4.8 SERVIÇOS DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO – SDI.....	70
4.8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA A PERCEPÇÃO DOS SDI .....	71
4.9 CONCLUSÃO.....	73
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>75</b>

5.1 INTRODUÇÃO .....	75
5.2 SDI – MODO DE VIDA .....	76
5.3 FEEDBACKS.....	89
5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL, CONHECIMENTO E COMUNIDADES .....	95
5.5 CONCLUSÃO.....	102
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
6.1 RETROSPECTIVA DO PERCURSO E CONCLUSÕES .....	103
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	106
6.3 PERPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS.....	107
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## **SUMÁRIO DE FIGURAS**

Figura 1 – Espiral do Conhecimento .....	22
Figura 2 – Níveis da Cultura.....	41
Figura 3 - SDI (FEUP) - Organigrama 2004 .....	59

## **SUMÁRIO DE TABELAS**

Tabela 1 – Dados, Informação e Conhecimento .....	16
Tabela 2 – Cultura Organizacional .....	39
Tabela 3 – O que a cultura engloba? .....	41
Tabela 4 – Orientação Burocrática e Não-Burocrática .....	72

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

SDI – Serviços de Documentação e Informação

FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

S-R – Stimulus-Response

CoP – Communities of Practice (Comunidades de Prática)

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração  
Pública

QUALIFEUP – Gabinete de Qualidade da FEUP

# 1 INTRODUÇÃO

Verifica-se que muitas das abordagens actuais focam o conhecimento como algo facilmente quantificável e que, por esse motivo, existem mecanismos que trabalham para a captação e reaproveitamento desse conhecimento sob a influência de paradigmas demasiadamente pragmáticos.

Espera-se com esta primeira secção introdutória clarificar as ideias a respeito da área estudada, apresentar as intenções e forças motivadoras da investigação, bem como a pertinência da mesma.

Neste estudo parte-se do princípio que deve ser feita a mediação entre o modelo racional e relacional com o objectivo de obter uma situação minimamente confortável de equilíbrio.

Acredita-se que um estudo, realizado de forma a tornar ainda mais claras as relações entre a cognição, a cultura organizacional e as comunidades de prática, permite constatar qual a real “dosagem” dos elementos no sistema.

Entende-se que a partir desse diagnóstico, para além da compreensão dos motivos pelos quais as coisas assim são, poderão ser melhor visualizados os pontos cuja dinâmica pode ser optimizada.

Essa temática foi abordada a partir da constituição de bases teóricas capazes de assegurar a consistência nas ligações estabelecidas com o caso dos “SDI” - Serviços de Documentação e Informação, da FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

A opção pelo contexto em particular deveu-se ao facto deste permitir que sejam focados com maior proximidade os detalhes da dinâmica da cognição que, muitas vezes, passa despercebida.

Acredita-se que a aprendizagem e criação de conhecimento por parte dos indivíduos constituem pilares desse processo e que, nesse sentido, são elementos dignos de um aprofundamento maior no que diz respeito ao seu estudo e reflexão.

Adopta-se o ambiente das comunidades de prática como sendo um dos mais favoráveis para se observar a origem e o desenvolvimento destes fluxos de natureza informal.

Desse modo, o objectivo geral é investigar os elementos da cultura organizacional que favorecem o desenvolvimento de processos de construção, partilha e utilização do conhecimento no âmbito de uma comunidade de prática, que se desenvolveu pautada no alcance de alguns objectivos específicos:

- a) Identificar e caracterizar a cultura organizacional que contribui para alavancar os processos de construção, partilha e utilização da informação;
- b) Identificar os princípios e valores organizacionais mais importantes para a construção, partilha e utilização do conhecimento organizacional;
- c) Analisar a importância dos fluxos informais no ambiente organizacional relativamente aos pontos anteriores;
- d) Propor acções que contribuam para desenvolver uma cultura organizacional que favoreça a construção, partilha e utilização do conhecimento organizacional.

A prossecução desses objectivos deu-se a partir de um primeiro estudo na literatura da área, dando o suporte necessário para a constatação das implicações metodológicas.

Neste caso a pesquisa é qualitativa e optou-se por efectuar um estudo de caso de natureza etnográfica, no qual os dados foram recolhidos a partir da observação participante, entrevistas e consulta a documentos quando relevantes para este propósito.

Aceites como os mais pertinentes, são assim vistos por se adequarem tanto ao tema, como à exequibilidade no contexto, permitindo responder as questões já mencionadas.

Ao efectuar as análises e discussão dos resultados, entre outras questões, constatou-se que a transmissão da cultura organizacional para os novos colaboradores pode ser aprimorada e que, mesmo após uma integração dos indivíduos neste sistema, há de facto um clima de atrito entre as práticas planeadas e implementadas pela gestão no ambiente “micro”, e as imposições do ambiente “macro”.

Feitas as devidas considerações, acredita-se que, para além da pertinência, é também de grande relevância para o contexto actual, o

desenvolvimento de estudos focados em temáticas capazes de abranger uma análise da dinâmica sob a qual indivíduos e contextos se relacionam sob a perspectiva do trabalho do conhecimento por parte das organizações.

Acredita-se que a temática abordada requer preferivelmente uma análise e reflexão sobre situações, questões e factores, que permitam consolidar uma explicação consistente para os objectivos a que se pretende atender, ao invés de uma simples mensuração de dados.

Em termos de estrutura, o desenvolvimento e resultados da investigação, originaram este relatório subdividido em seis capítulos que serão destacados a seguir.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura baseada nas principais teorias e correntes de pensamento que sustentam e servem de paradigmas para o desenvolvimento de todo o estudo. Iniciou-se com um apanhado geral sobre as perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas de um sistema.

Partiu-se para a homogeneização da visão de “Dados”, “Informação” e “Conhecimento”, pois entende-se que a compreensão destes três elementos, que apesar de muito próximos, são muito distintos e essenciais para esta investigação.

Abordou-se também importantes noções sobre a constituição dos agrupamentos de indivíduos designados “Comunidades de Prática” (CoP) e das suas características que os tornam um ambiente propício para aprofundar as dinâmicas relacionadas com o conhecimento de indivíduos em constante interacção.

Também neste capítulo foram trabalhados alguns dos principais conceitos sobre o que constitui uma “Cultura” de uma organização, aspectos relevantes para a sua percepção, bem como a compreensão da influência que a mesma exerce sobre todas as actividades desenvolvidas no contexto da organização.

No terceiro capítulo foram expostas as implicações metodológicas de um estudo desta natureza. Foi necessário contextualizar o foco da investigação, bem como descrever os procedimentos metodológicos adoptados para a recolha do material empírico e explicar porque é que estes eram os mais adequados a esta situação.

A caracterização do contexto organizacional no qual foi desenvolvida a pesquisa é detalhada no capítulo quatro. Foram apresentadas as diferentes unidades e actividades da instituição que assumiu a função de cenário principal para o estudo, o padrão dos indivíduos que integram esse ambiente bem como uma breve sinalização de como se dá a ocupação/utilização deste espaço.

De forma discursiva são tecidas as análises que estão apresentadas no capítulo cinco. É descrito o ambiente que caracteriza o modo de vida dos indivíduos, assim como a natureza das suas interacções.

Os factores condicionantes do papel do conhecimento no contexto da organização são representados pelos “*feedback’s*”, seguidos pela análise do ambiente nos padrões do que propõem as áreas da cultura organizacional e comunidades de prática.

A secção é encerrada pelas considerações a respeito do conhecimento, sua criação propriamente dita, necessidades cognitivas e factores que influenciam a sua génese na comunidade dos SDI.

O capítulo seis sintetiza a essência da investigação através do estabelecimento de uma correlação directa entre o que e como foi estudado e seu propósito. Deste modo, para além de perceber o trabalho realizado e suas limitações, torna-se mais claro visualizar os campos de investigação que estão ainda por desbravar.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Muitas são as abordagens pragmáticas que colocam o foco na utilização cada vez mais eficaz de todo e qualquer recurso disponível no ambiente organizacional, porém o que se verifica é a expansão de manuais que buscam ensinar, de forma meramente técnica, como se deve gerir estes elementos.

Este estudo tem ênfase sobre os “conteúdos” que integram o processo de acumulação e significação de dados, informações e conhecimentos numa dinâmica regada pela aprendizagem, sob a reconhecida importância da cultura organizacional.

Entretanto, é necessário fazer um “background”, ou seja, a consolidação de uma estrutura conceptual prévia que dê significado e propósito a estas abordagens e portanto seria esta a missão desta secção.

Grande contribuição foi dada por Ilvari (1998) para que se pudesse perceber a natureza dos sistemas de informação. Em seu estudo, não só coloca a importância, mas também afirma que é fundamental compreender e analisar as **Ontologias**, que são entendidas como interpretação da essência e natureza da existência, que permeiam o desenvolvimento de um sistema de informação.

O autor reflecte sobre diversos factores, ficando clara a influência do ambiente no qual tal sistema será trabalhado e distingue 2 principais grupos:

- **Realista:** Dados e informações vistos como factos descritivos, sistemas de informação como apenas um sistema técnico, seres humanos determinados pelo meio social em que se encontram e a tecnologia é HARD, determinante e causal.
- **Idealista/Construtivista:** Dados e informações vistos como propositadamente elaborados para ter significado

e representar intenções, sistemas de informação como consolidação e formalização social de intenções humanas, seres humanos com vontade própria e tecnologia como SOFT, flexível e adaptável às necessidades humanas.

Nestas discussões ressalta-se a importância da percepção das **Epistemologias** em questão. Estas podem ser compreendidas como interpretação da essência da busca pela natureza do conhecimento (validação). Novamente 2 grupos são definidos:

- Positivismo: busca da natureza do conhecimento por meio de regras e normas em um sistema definido e aplicado, de menor flexibilidade onde o objecto estudado e observado com certa distância e neutralidade.
- Anti-Positivismo: busca da natureza do conhecimento por meio da vivência dos factos e situações através de um sistema não definido, que apenas orienta, de maior flexibilidade onde há grande envolvimento com o objecto estudado e a observação é próxima, admitindo certa subjectividade.

O modo como são detalhadas/especificadas as acções que visam a execução prática das actividades neste sistema é influenciado por uma **Metodologia**, a qual se traduz em procedimentos adoptados para a obtenção/validação de conhecimento. Verificam-se 3 correntes:

- Nomotética: consiste em testar hipóteses de acordo com parâmetros estipulados pela comunidade científica. A interpretação ocorre por meio de uma aproximação formal do objecto de estudo.
- Ideográfica: adopta a exploração e aprofundamento em detalhes dos assuntos e histórias de vida. A interpretação ocorre através de uma proximidade informal com o objecto estudado.
- Construtivista: influenciada pela Engenharia de Artefactos e utilização de conhecimentos já obtidos para

a previsão de uma realidade futura. Conta com o apoio de modelos conceptuais e/ou elementos fisicamente já estruturados.

Burrell e Morgan (1979) também discutem sobre os paradigmas de análise social e organizacional e neste sentido identificam quatro perspectivas: funcionalista, interpretativa, humanista radical, estruturalista radical.

O primeiro, funcionalista, parece ser de maior dominância nas ciências sociais e também no desenvolvimento de sistemas de informação. Tem bases positivistas e é influenciado pelos princípios da regulação social, dando prioridade às funções de estabilização, controlo e gestão. O modelo interpretativo parece mais subjectivista e flexível na medida que admite os indivíduos enquanto construtores da realidade organizacional.

A óptica humanista radical assume características extremamente opostas às do paradigma funcionalista, ou seja, foca-se nas transformações e na constante mudança, pois aceita-os como combustível para os processos organizacionais. Já a abordagem estruturalista radical, apesar de também valorizar as mudanças e transformações, associa-as ao factor objectivista onde é capaz de exercer poder sobre os indivíduos.

O modelo conceptual em discussão permite o enquadramento de duas perspectivas dotadas de diferentes particularidades sobre o modo como se estrutura a organização. No seu trabalho, Fonseca (2008) sintetizou uma série de abordagens (Chia & King, 1998; Robert Chia, 1995; Vattimo, 1988; Lyotard, 1979; Cooper & Law, 1995; Korzybski, 1958; Parsons, 1951), com a finalidade de caracterizar a perspectiva objectivista e subjectivista.

No ângulo objectivista, a organização parece valorizar mais a delimitação de fases, processos, procedimentos e regras que confirmam estabilidade às suas rotinas. Nesta óptica as mudanças são ocasionais e espera-se através da ordem e rigidez sistemática obter o “produto”.

O escopo subjectivista, pelo contrário, dá prioridade à criação, inovação e estabelecimento de conexões através das mudanças. Neste modelo, verifica-se a predominância de uma postura relacional para que se desenvolva “processo” constante.

Partindo destas considerações, julga-se necessário estudar, de forma um pouco detalhada, a relação existente entre a construção de conhecimento e aprendizagem no espaço corporativo. Nos tópicos seguintes serão apresentadas estas questões, bem como os factores que influenciam e o modo como se dá estruturação de fluxos formais/informais num sistema pautado por pessoas, tecnologias e uma cultura característica.

## 2.2 CONHECIMENTO

Acredita-se que uma das principais características da sociedade pós-industrial seja o grande foco no conhecimento e nesse cenário os “*experts*” também se tornam figuras centrais no contexto organizacional.

Davenport (1998, p.19) define dados como sendo “observações sobre o estado do mundo”, desse modo esses elementos ganham tal flexibilidade, a ponto de um átomo ser considerado um dado na mesma proporção que um planeta inteiro.

Drucker (citado por DAVENPORT, 1998, p.19) define informação como sendo “dados dotados de relevância e propósito”, ou seja, a contextualização e significância são condições essenciais à concepção da “matéria” cuja denominação é informação.

**Tabela 1 – Dados, Informação e Conhecimento**

<b>Dados, Informação e Conhecimento</b>		
<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão síntese e contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturado;</li> <li>▪ Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente quantificado;</li> <li>▪ Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise;</li> <li>▪ Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De difícil estruturação;</li> <li>▪ De difícil captura em máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente tácito;</li> <li>▪ De difícil transferência.</li> </ul>
<p>FONTE: Davenport; Prusak – 1998, p.18</p>		

Em termos de natureza e representação subdividem-se duas dimensões do conhecimento: tácito e explícito. Entende-se por conhecimento explícito e por conhecimento tácito, as duas subdivisões da “substância” conhecimento. Esta diferenciação surge a partir dos níveis e formas de sistematização deste conteúdo.

As matrizes da literatura remetem-nos para a compreensão de que o conhecimento explícito é aquele que se encontra codificado, formalizado e sistematizado de tal forma a facilitar sua transferência e aplicação enquanto, de forma oposta, o conhecimento tácito caracteriza-se por ser não codificado, não formalizado e pouco sistematizado, por isso mesmo requer o desenvolvimento de particulares medidas para otimizar sua transferência.

Percebe-se aí que, enquanto se agrega o valor de maior objectividade ao conhecimento na sua forma explícita, do mesmo modo, o seu oposto tácito é dotado de uma carga de maior subjectividade.

Abordar a criação de conhecimento pode induzir a adopção de duas diferentes perspectivas porque, se por um lado surge a óptica organizacional, por outro não se pode ignorar as questões vinculadas à aprendizagem individual.

Akbar (2003) alega que, por isto mesmo, torna-se relevante que ambas sejam contempladas pois, se por um lado é importante reconhecer as contribuições de uma perspectiva organizacional focada em obter vantagens competitivas e fazer uso da maior gama de recursos disponíveis, independente da sua natureza à luz da aprendizagem individual, as práticas que inter-relacionam acção e conhecimento são, então, mais facilmente visualizadas.

O autor entende que a aprendizagem constitui-se num processo de obtenção de conhecimento sobre as relações entre causa e efeito e as consequências externas nessas e dessas relações.

A transição para a abordagem à aprendizagem parte do suporte fornecido pela literatura no que diz respeito às definições do que seria o conhecimento. Muitas dessas definições, como já visto neste trabalho, fundamentam-se na distinção entre dados, informação e conhecimento, percebendo-se que a lógica adoptada é a da hierarquização de acordo com “níveis” de relevância, propósito e armazenagem subjectiva.

A reflexão sobre a existência de diferentes formas de se olhar para o mesmo objecto e sua criação, faz-se importante para que se possa perceber que ambas as perspectivas, quando adoptadas por si só, dão margem para alguma inconsistência.

A visão integradora mostra-se bastante promissora pois permite que uma perspectiva seja somada a outra e, desse modo, juntas fazem mais sentido principalmente quando a abordagem se dá em contexto organizacional.

### **2.2.1 CONHECIMENTO: PRODUTO x PROCESSO**

É possível encontrar-se discursos nos quais o elemento conhecimento é trabalhado de modo a fazer uma grande distinção entre suas representações. Isto tem como consequência o surgimento de análises não satisfatórias principalmente no que diz respeito a considerar as relações de inter-dependência existentes antes da sua superfície.

Quando tratado como um produto, o conhecimento, é aceite como representação de níveis de verdade objectiva. Os mais altos níveis dessa “verdade” são absolutos na natureza e, por isso, não estão disponíveis de forma explícita, ao passo que os níveis mais baixos são mais facilmente encontrados na sua forma explícita.

É importante mencionar que existem, entre o mais alto e o mais baixo nível, diferentes níveis de verdade e explicitação, mas em contrapartida quando tratado o conhecimento enquanto um processo, ele se aproxima da noção de aprendizagem e torna-se imperativo assumir o seu carácter subjectivo. Neste sentido, a compreensão humana age como elemento intermediário no processo.

Akbar (2003) alerta para outra questão, raramente contemplada e que surge desta discussão, que é o facto de que mesmo em sua forma explícita, o conhecimento pode atingir diferentes níveis de representação, classificados em termos de percepção do seu significado, ou seja, do conteúdo subjectivo que este transporta.

Em seu estudo Blackler (1995) mostra-nos que a partir da literatura da área de aprendizagem organizacional também se pode obter 5 perspectivas relativamente às abordagens ao conhecimento:

- 1) *Cerebralizado (Embrained)*;
- 2) *Corporalizado (Embodied)*;
- 3) *Enculturado (Encultured)*;
- 4) *Embutido (Embedded)*;
- 5) *Codificado (Encoded)*.

O conhecimento “*Cerebralizado*” é aquele que depende de uma estrutura conceptual pré-concebida e que será gerado a partir de uma situação complexa na qual o ambiente serve de estímulo ao indivíduo.

O conhecimento “*Corporalizado*” é aquele orientado para a acção e surge parcialmente explícito. Alicerça-se nas interacções e na experiência vivenciada.

O conhecimento “*Enculturado*” reside na percepção partilhada obtida principalmente através da socialização. A linguagem constitui um veículo para este processo, pois permite que através de novos termos sejam explorados novos significados que, uma vez partilhados, permitem que um número maior de indivíduos reflectam sobre essas implicações e contribuam para o desenvolvimento desencadeando novos termos.

Pode-se entender este processo, sustentado pela cultura organizacional, como sendo evolutivo e capaz de se retro alimentar.

O conhecimento “*Embutido*” é aquele que consiste na memorização de recomendações, procedimentos, normas e regras para coordenar as acções que são socialmente aceites no contexto da organização.

O conhecimento “*Codificado*” é aquele que se mostra sistematizado através de um conjunto de símbolos e/ou signos. A descontextualização do conhecimento exige grande selectividade na extracção de conceitos para que se possa representar conteúdos.

Numa análise mais profunda destas 5 modalidades de conhecimento, poder-se-ão identificar características comuns entre elas. As características, por sua vez, podem ser somadas e acabar por permitir a visualização de que, na verdade, mesmo respeitando as particularidades de

cada um desses elementos, existem 2 grandes “domínios” sob os quais os distintos tipos de conhecimento se abrigam.

A designação “domínio” aqui justifica-se pelo facto de se estar a referir à relação existente entre o ambiente de geração do conhecimento e a origem da actividade responsável pela sua produção. Assim sendo, entende-se que de um lado é possível agrupar os conhecimentos de domínio do “indivíduo”, da mesma forma que do outro lado se agrupam conhecimentos de domínio da “organização”.

A aparição no formato “cerebralizado” surge porque o conhecimento é gerado pelo indivíduo com base numa estrutura cognitiva já existente em resposta a uma necessidade específica, fazendo-se de um modo explícito.

De forma menos explícita, mas também de domínio individual, consolida-se o conhecimento “corporalizado”, cuja geração de carácter tácita requer o estabelecimento de fluxos de partilha de informações e conhecimentos com outros indivíduos.

Observamos neste momento que é possível a existência de conhecimentos que, mesmo gerados e configurados de formas distintas, ainda assim pertencem ao mesmo domínio de âmbito individual.

Relativamente ao conhecimento “enculturado”, como a sua denominação já transparece, carece da existência de um sistema no qual indivíduos interagem regularmente e são de certa forma “manipulados” pelas mesmas directrizes. Percebe-se, portanto, que aí se molda uma dinâmica de domínio organizacional.

Quase que despercebido o conhecimento “embutido”, mostra-se vinculado a actividades rotineiras sobre as quais já não se reflecte muito e portanto executa-se quase que de forma automática. Sua geração também é influenciada pela dinâmica organizacional não deixando margem para equívocos quanto ao seu domínio.

A explicitação do conhecimento designado “codificado” é, em sua essência, representativa e visa permitir a transmissão e partilha de conteúdos entre indivíduos de uma dada colectividade cujo sistema de representação aconteça através de símbolos, signos, imagens ou qualquer outro mecanismo adoptado por convenção. Deste modo novamente clarifica-se

a integração de uma dinâmica organizacional, permitindo perceber a natureza do seu domínio.

Neste segundo plano, constata-se, uma vez mais, que os conhecimentos, mesmo em 3 formas distintas, possuem uma raiz em comum por assim dizer. A presença da dinâmica organizacional pode ser verificada em cada uma destas situações.

Mantendo-se o foco na organização, mas sob uma outra perspectiva, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.15), afirmam que algumas formas de conhecimento podem ser sistematizadas e explicitadas através da linguagem

No entanto, outras formas de conhecimento vinculam-se aos sentidos, à capacidade de expressão corporal à percepção individual, às experiências físicas, às regras práticas e à intuição. Em geral, é muito difícil descrever esse conhecimento tácito para os outros (KROG; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.15).

O conhecimento existente no intelecto humano caracteriza-se, entre outras coisas, pelo conhecimento do mundo, pelas experiências vivenciadas, pelo *know-how* adquirido e pelas competências essenciais consolidadas. A esse tipo de conhecimento denomina-se 'conhecimento tácito'.

Mesmo sendo considerado individual e tácito, o conhecimento humano pode ser comunicável, interpretável e verificável pois, como afirma Morin, existe "entre indivíduos de uma sociedade, uma relação de inerência/separação/comunicação que permite não somente o conhecimento mútuo, mas também a partilha, a troca e a verificação dos conhecimentos" (1999, p.227).

A qualificação do conhecimento explícito é aferida àquele conhecimento, que se encontra sistematizado em algum tipo de suporte, seja impresso ou electrónico, por isso mesmo é de fácil acesso e partilha.

Relativamente à sua criação no espaço da organização, algumas abordagens são costumeiramente discutidas e por vezes consideradas, a exemplo das teorias propostas por Nonaka, as quais se pautam nas interações e conversões entre o conhecimento tácito e explícito.

Sob este foco pode-se inferir que surgem quatro processos que se incumbem de produzir um novo conhecimento. São eles: Socialização, Internalização, Externalização e Combinação.

**Figura 1 – Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka; Takeuchi – 1997 – p.82

Na *socialização* ocorre a transformação de um conhecimento tácito num outro do mesmo carácter, ocorre uma intensa partilha de informações, experiências e modelos mentais através de seminários, treinamentos e *brainstormings*.

“A socialização é um processo de partilha de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas” (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997, p.69).

Nessa dinâmica a pessoa pode gerar um novo conhecimento em seu intelecto sem necessariamente fazer uso da linguagem, ou seja, atendo-se à observação dos procedimentos e métodos pelos quais as tarefas são realizadas.

Por meio da conversão de modelos mentais em conceitos, das metáforas e analogias é possível converter o conhecimento tácito em explícito, caracterizando assim um processo denominado externalização.

A *externalização* ou exteriorização como denomina Choo (2003, p.39), “é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos”, geralmente isso ocorre como consequência do diálogo e da reflexão colectiva.

A *cominação* trata da troca de informações já explicitadas, com o auxílio das tecnologias da informação e diversas medias, resultando em protótipos e modelos reais.

Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como os documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações

existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997, p.75).

Em síntese, nessa fase ocorre a transformação de um conhecimento explícito em outro conhecimento do género, sendo o primeiro, originado a partir de diversas fontes e processado mentalmente, para consolidar o segundo.

Por fim, o processo da internalização, que se baseia no facto de a prática dos membros da organização estar voltada à aprendizagem, ou seja, similar aos conceitos das “*learning organizations*”.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997, p.77).

De modo geral percebe-se que esses quatro modos de conversão do conhecimento constituem-se num ciclo denominado “espiral do conhecimento”, o qual é assim aceite por ter um carácter evolutivo e de retro alimentação.

No ambiente organizacional, essa recursividade dos conhecimentos individuais (conhecimento tácito), bem como a troca e verificação dos conhecimentos (conhecimento explícito), implica num processo de produção-comunicação-absorção, o qual tem como resultado, um produto denominado de ‘conhecimento organizacional’.

É visível que a aprendizagem permeia todas estas conexões e que, como consequência, ao considerar-se as circunstâncias em que se dão estas relações aceita-se que o ambiente organizacional exerce total influência, não somente na formação dos fluxos (formais e informais) de informação, mas também no seu grau de sistematização, consolidação e aproveitamento.

## **2.2.2 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM**

No intuito de estabelecer ligação de forma mais evidente, a transição das definições do conhecimento rumo às perspectivas da aprendizagem organizacional são traçadas com base nas correntes do Behaviorismo e do Cognitivismo.

De acordo com Akbar (2003), sob a óptica do Behaviorismo são focados os comportamentos tidos como mensuráveis e controláveis. Para tanto pressupõe-se que os comportamentos são reflexivos, ou seja, acções que resultam como reflexo e reacção a um dado estímulo. Para além disto, também se aceita que estas atitudes são prognosticáveis e condicionadas.

Com base nisto, o Behaviorismo apoia-se num sistema de estímulos e respostas “S-R” no qual a aprendizagem é vista como sendo uma actividade passiva, adaptável e empírica.

Este contexto teórico põe ênfase na noção de “raciocínio de decisão” (*Decision Rationality*), no qual indivíduos modificam suas atitudes de forma a aproximar-se dos resultados esperados. Este modelo de aprendizagem individual baseia-se sobretudo em estudos psicológicos realizados com animais e outras experiências de laboratório.

A outra perspectiva constitui-se no cognitivismo e analisa a orientação humana de acordo com os estados mentais. Nessa óptica também ocorre que o foco deixa de estar sobre a aprendizagem enquanto uma resposta aos estímulos e passa a priorizar as situações de aprendizagem.

Ao contrário do Behaviorismo, nessa outra abordagem o comportamento dos indivíduos é visto como algo proposital e que não se pode prever. Para o cognitivismo, a aprendizagem é um fenómeno activo e a sua ênfase permanece sobre a noção de “Raciocínio de acção” (*Action Rationality*).

Assim, mapas cognitivos e imagens são modificados ou redefinidos, e esses ajustes para adaptação são misturados com as manipuladoras imposições do ambiente.

Acredita-se que o cognitivismo por si só não é capaz de explicar as mudanças ocorridas na estrutura de referência de uma pessoa, principalmente se esta estrutura for vista como sendo o conjunto de ideias, conceitos e demais concepções que explicam o comportamento de um indivíduo.

Mesmo os estudos provenientes das correntes de pensamento Behavioristas, quais sejam, aquelas que por unanimidade aferem ao comportamento a responsabilidade de propiciar a aprendizagem, admitem que a “aprendizagem comportamental” não tem influência imperativa sobre a estrutura de referência de um indivíduo.

Akbar (2003), adota as teorias de Senge (1991), nas quais aponta a aprendizagem a partir de experiências como sendo capazes de transformar a estrutura de referência. Tal fenómeno descreve-se pela ideia de “Learning Why?”, que se configura num questionamento sobre as razões pelas quais aprender é preciso.

Percebe-se aí que esta actividade capaz de alterar a estrutura de referência se traduz no modelo “*Double-Loop Learning*”, o qual questiona as hipóteses subjacentes, ou seja, o que está por trás de determinadas suposições. Assim este sistema é diferenciado do seu antecessor “*Single-Loop Learning*”, que se restringe apenas a trabalhar com a teoria em uso.

Há que se considerar também a importância do papel que os erros, falhas, conflitos e turbulências assumem no processo de aprendizagem. Alguns autores identificam essas situações como simples “propulsores” para a aprendizagem enquanto, de forma oposta, outros afirmam que a aprendizagem se traduz exactamente na resolução destas disparidades e contrastes.

De forma breve pode-se dizer que comumente os níveis de aprendizagem distinguem-se em termos de um conhecimento tido como principal e outro visto como auxiliar ou secundário. Há ainda autores que distinguem este elemento em operacional e conceptual, baixo e alto nível, superficial e sobrevivente, onde este último é tido como uma relíquia acumulada.

Outra importante distinção efectuada entre os níveis de aprendizagem condiz-se nos modelos já abordados neste trabalho, designados “*Single*” e “*Double-Loop*” *Learning*. O “*Single-Loop*” é reconhecido por resultar em uma aprendizagem incremental, o que trataria de complementar e ajudar a suprir lacunas provenientes de uma prévia aprendizagem. Enquanto isso, o modelo “*Double-Loop*” age de forma a transformar a “teoria em uso”.

## 2.3 TRABALHO DO CONHECIMENTO

Nesse contexto as interacções entre os indivíduos de diversos níveis da organização propiciam a constante transformação de um conhecimento em novo conhecimento. Essa intensificação no trabalho com o conhecimento no ambiente organizacional é sustentada por grande parte da literatura da área como sendo a chave para a produtividade.

De acordo com Davis et al. (1991), o trabalho do conhecimento pode ser descrito como sendo o desenvolvimento de uma série de actividades que tenham por base a utilização do conhecimento individual (do trabalhador de conhecimento) e do conhecimento externo (do ambiente) cuja finalidade seja produzir novos conteúdos de informação.

Relativamente a natureza desses conteúdos finais os autores também acrescentam que os mesmos:

- Devem gerar informação útil como resultado;
- Dependem de acesso ao conhecimento pelos indivíduos que executam as tarefas;
- Utilizam um modelo mental do processo e do resultado;
- Requerem alto nível de atenção do trabalhador.

Davenport (1996), segue a mesma linha de raciocínio, porém se aprofunda detalhadamente nos processos desenvolvidos pelo trabalhador protagonista da cena, além do que, também agrega maior valor ao resultado desta sequência de tarefas. Para o autor o trabalhador de conhecimento lida directamente com as funções de aquisição, criação, produção e aplicação de informações que são transformadas em conhecimento.

As novas bases para a competitividade empresarial fincam-se aos arredores da produção e partilha de conhecimento altamente especializado e ainda mais, não somente na simples geração, mas na sua aplicação de forma efectiva para identificar e solucionar problemas.

Blackler (1995), entende que a grande vantagem em aderir este sistema, no qual “trabalhadores de conhecimento” assumem uma postura

“simbólico-analítica”, reside na explicação de que o conhecimento por eles construído é de difícil imitação/duplicação.

A detenção de conhecimento “cerebralizado” permite iniciar este processo e trabalhar sua proliferação no contexto organizacional por meio de redes de contactos e parcerias.

É importante ter conhecimento a respeito do comportamento e histórico de uma organização, relativamente à produção e partilha de conhecimento, pois o perfil da organização ajudará a definir questões referentes ao tipo de conhecimento que será tomado como protagonista do processo.

A literatura permite distinguir as organizações em 4 grupos constituídos através do tipo de dependência do conhecimento:

1. Organizações dependentes de *Experts*: fortemente dependentes do conhecimento “cerebralizado”;
2. Organizações de conhecimento embutido nas rotinas: fortemente dependentes do conhecimento gravado;
3. Organizações dependentes de Analistas Simbólicos: fortemente dependentes do conhecimento “cerebralizado”;
4. Organizações de comunicação intensiva: fortemente dependentes do conhecimento “enculturado”.

A primeira modalidade de organizações atribui a responsabilidade de seu sucesso ao desempenho do especialista “*expert*”. Poder e *status* estão directamente relacionados com a reputação profissional e desenvolvem-se muitas acções de treinamento e qualificação de pessoal.

A segunda modalidade de organizações é tipicamente preocupante e por vezes mostram-se intensivas em tecnologia ou em trabalho intensificado. Existe aí uma grande divisão e controlo do trabalho e são exigidas poucas habilidades de seus recursos humanos.

A terceira modalidade de organizações privilegia a solução de problemas empresariais. As iniciativas criativas conferem poder e *status* e nesse sentido a manipulação de símbolos e significados condiz em competência central.

A quarta e última modalidade de organizações mantém o foco central dos processos na comunicação e na colaboração e assim visa se fortalecer através da integração. Nesse sistema as competências estão difusas.

Dessas, podemos ainda, constituir outros quatro subgrupos: um no qual as organizações apresentam uma grande ênfase nos esforços colectivos, outro no qual a ênfase permanece sobre as contribuições das pessoas-chave, o grupo das organizações que se focam nos problemas habituais e por fim o grupo das organizações que se orientam para problemas nada comuns.

## **2.4 COMUNIDADES**

Percebe-se que há uma separação entre o que é construído pelo indivíduo e o que é integrado a partir de uma colectividade. Torna-se fundamental considerar que muitas das abordagens pós modernistas e contemporâneas já não colocam o “conhecimento” por si só, como o protagonista dessas abordagens administrativas, mas sim o “aprendizado” de uma colectividade integrada como sendo responsável pela geração de novos conhecimentos e portanto este segundo sendo visto como o processo-chave.

Brown e Duguid (1991), fazem uma distinção entre os grupos, que são perfeitamente ordenados e com “limites” bem definidos, e as comunidades no sentido por eles abordadas. De acordo com os autores estas estruturas emergem a partir do espírito de colaboração manifestado pelos indivíduos quer seja para trabalhar ou aprender e a tentativa de “formalizar” esse tipo associação mostra-se totalmente prejudicial, uma vez que, visa estabelecer fronteiras e assim faz com que não haja a mesma liberdade e fluidez na dinâmica das interações como na comunidade original.

De acordo com Wenger (2000), esses agrupamentos são constituídos por pessoas pertencentes a um mesmo contexto e que mostram-se ligadas informalmente através de interesses comuns no aprendizado e, principalmente, na execução da prática.

Para Terra (2005), “Comunidades de Prática” é um termo que se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente. Nesse sentido, entende-se que a essência da força integradora que age sobre os indivíduos consiste no anseio por partilharem do conhecimento uns dos outros.

Nesse sentido Brown e Duguid (1991), também abordam o facto de que o conhecimento produzido numa comunidade é uma construção social e representa a percepção partilhada pelos indivíduos que a integram.

Pode-se inferir que as conexões significativas favorecem os indivíduos em termos de criatividade, pois aceitando a aprendizagem como um acto social, automaticamente se percebe que a partilha de significados também age como estímulo para os colaboradores a atingirem melhores níveis de criatividade.

Partilhar conhecimento faz muito mais sentido no contexto da estrutura social e temática de uma Comunidade de Prática, do que no amplo contexto da organização, com suas múltiplas identidades e domínios do conhecimento.

Pessoas com interesses comuns de aprendizagem encontram sempre meios para que, de alguma forma, se encontrem e troquem experiências sobre as suas áreas de prática com pessoas com as quais elas se identificam do ponto de vista de conhecimento.

De forma sintética, relativamente às comunidades de prática, Wenger (2000), direcciona-nos para o facto de que:

- Ajudam a dirigir a estratégia;
- Dão início a novas linhas de negócios;
- Resolvem problemas rapidamente;
- Transferem as melhores práticas;
- Desenvolvem habilidades profissionais;
- Ajudam a companhia a recrutar e reter talentos.

Em termos gerais, pode-se entender que as mudanças ocorridas na abordagem ao conhecimento por parte da gestão objectivam tornar mais claras as formas de trabalhar sobre o mesmo para que o produto seja convertido em activo organizacional.

As Comunidades de Prática mostram-se perfeitamente acolhedoras e potencializam este tipo de processo uma vez que se configuram num cenário ideal para o estabelecimento de relações permeadas pela partilha de significados, pelo interesse mútuo, e que tenham o aprendizagem como consequência.

Às organizações cabem iniciativas de fomento á criação, consolidação e fortalecimento desses “agrupamentos” de indivíduos respeitando sua essência livre e flexível para que, assim, se possa iniciar o desenvolvimento de um sistema capaz de conferir vantagens.

A investigação na literatura que correlaciona as abordagens organizacionais à aprendizagem por vezes reflecte a importância de se desenvolverem habilidades e de se trabalharem as competências dos indivíduos. Frequentemente as competências centrais apresentam-se como preciosas fontes de desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas por parte de uma organização.

Entende-se que esse raciocínio justifica-se com base na premissa de que a partir de tais competências é que uma organização moldará seus processos, produtos e serviços e nesse sentido a diferenciação em relação a concorrência surgirá como consequência.

Apesar de, num primeiro momento, este discurso acima fazer sentido, nem sempre a distinção e a relação entre conceitos é estabelecida de forma clara, portanto nessa secção serão apresentadas algumas das ideias que contornam e que contribuem para o fortalecimento do que pode ser entendido como uma rede de conceitos.

Ao apresentar a noção de Comunidades de Prática espera-se tornar clara de que forma essa dinâmica permite que a organização fortaleça a ideia de fornecer valor agregado para o cliente e quais os mecanismos que estão por trás de sua essência criativa, inovadora e que busca de certo modo sempre ampliar ou maximizar elementos do contexto visando fomentar novas oportunidades.

Através de um simples exercício de reflexão a respeito dessas ideias pode-se verificar e até mesmo identificar a presença do conhecimento enquanto um elemento chave de toda esta abordagem. Nesta situação em particular é feita a menção ao conhecimento em sua forma tácita, pois como se

sabe é nessa configuração que o mesmo surge embutido em comportamentos, sistemas e tecnologias.

#### **2.4.1 ORIGEM E FUNDAMENTOS**

As organizações imersas em ambientes vulneráveis a bruscas e repentinas mudanças carecem cada vez mais de um sistema que lhes confira maior estabilidade aquando da necessidade de tomar decisões, portanto a criação de significado a partir da interpretação de conteúdos extraídos do contexto torna-se imprescindível.

Entende-se que as estruturas organizacionais devem ser moldadas de forma a considerar o “combustível”, por assim dizer, que se traduz na fonte de energias para que sejam saciadas e mantidas as rotinas administrativas almejadas.

Apesar de muito se discutir sobre novos modelos de gestão e recursos que apontem para a competitividade organizacional, faz-se igualmente importante e por vezes até de maior importância, salientar a necessidade de existência de uma estrutura organizacional que comporte esses processos.

A este imperativo podem-se somar as características sócio-culturais, enquanto integrantes do conjunto de elementos de uma dada organização, como parte dos requisitos para se desenvolver uma inovadora cultura de aprendizagem.

Brown e Duguid (1991), realizaram um estudo na Xerox que acabou por se constituir em exemplo clássico para este tipo de abordagem. No estudo estes autores trabalham sob a perspectiva das “práticas canónicas” e “práticas não canónicas” e acabam por clarificar a ideia de como as descrições formais do trabalho e aprendido por vezes diferem da prática realmente verificada.

As práticas tidas como sendo “canónicas” são aquelas que apresentam-se perfeitamente modeladas sob os olhos dos gerentes e que por isso devem ser seguidas de acordo com o que diz a descrição do trabalho.

Essa descrição acaba por ser reconhecida como um “mapa” do trabalho no contexto da organização.

Quando as práticas “desviam” ou saem daquele roteiro existente, então tornam-se “não canónicas”. Na sua argumentação, os autores apresentam a importância e contribuição das práticas não canónicas para a construção social do conhecimento e demais interacções informais.

O caso Xerox relata as interacções informais, porém regulares, ocorridas entre técnicos de consertos nas áreas comuns do espaço organizacional. Nestas ocasiões os trabalhadores partilhavam histórias relacionadas às tarefas por eles realizadas e sobre o trabalho em termos gerais.

Portanto os próprios trabalhadores acabavam por “tomar gosto” em participar dessa “contação de histórias”, uma vez que se apercebiam de que era um mecanismo indispensável para que, através da partilha de dificuldades e soluções, se transformassem em bons técnicos.

Este caso permite perceber melhor a dinâmica de criação a transformação do conhecimento por meio das interacções sociais entre os técnicos. O exercício da “contação de histórias” propiciava a partilha de uma vasta gama de conhecimentos, tanto aqueles possíveis de serem localizados sistematizados em algum livro ou manual, como aqueles mais tácitos e directamente relacionados às experiências.

Entende-se que a partir disto também começa-se a construir um repositório de conhecimento que, mesmo informal, age de forma a contribuir efectivamente para a resolução de problemas. Assim, como consequência, os técnicos acabam também por homogeneizar a sua percepção das actividades ao passo que restringem ou criam mecanismos naturais de rápida solução para falhas e erros.

Consolidar este tipo de cultura parece trabalhoso, mas por vezes trata-se de um processo que pode ser estimulado e que favorece à modelação de uma estrutura organizacional que permite que através de críticas, reflexões e questionamentos feitos ao ambiente, se estimule e sustente também as metacapacidades que propiciam a relação harmónica entre o trabalho com os “*stakeholders*” e os factores condicionantes da competitividade organizacional.

De acordo com Wenger (1998), essa perspectiva confere à prática a responsabilidade de promover um engajamento entre os indivíduos. Essa ligação tem forte carácter social e por isso fomenta a troca e partilha de recursos de natureza cognitiva, ou seja, esse fluxo estabelecido engloba as convenções tácitas e explícitas que muitas vezes são expressas através de regras, comportamentos, negociações e hierarquias.

Cook e Brown, citados por Furlong e Johnson (2003), entendem que “fazer” é uma etapa da prática e “conhecer” é uma questão de participação na prática. Seguindo esse raciocínio os autores logo apontam que “conhecer” também é uma forma de “fazer” no contexto da prática.

Nesse sentido uma comunidade de prática viabiliza aos membros ou participantes, a criação de sentido e significados a partir da reflexão e análise sobre as práticas tidas como relevantes. Esse aprendizado colectivo age de modo a impulsionar a prática e consequentemente reflecte as relações sociais que um indivíduo tem, bem como sua própria função.

Furlong e Johnson (2003), ampliam essa percepção para o facto de que o local onde se dá a aprendizagem caracterizar-se por conceitos de colectividade, igualdade e sistemas nos quais os recursos são partilhados, assim como o ambiente e as percepções pelas quais os grupos organizam e coordenam suas actividades. Em síntese, essa prática colectiva procura alcançar o empreendedorismo colectivamente valorizado.

Ainda nesta linha de raciocínio os autores Brown e Duguid (1991), sugerem que o aprendizado constitui uma ligação natural entre trabalhar e inovar, sendo assim, a prática social deve ser entendida como um processo/acção que permite aos indivíduos ter experiência do mundo como algo totalmente significante.

Pobres experiências de participação podem significar a falta de oportunidades adequadas ao desenvolvimento de metacapacidades, em outras palavras, se um ambiente mostra-se pobre em termos sociais então existem grandes chances de a inteligência emocional se “abafada” e deste modo não contribuir para uma boa prática.

Desenvolver significados relevantes também depende da qualidade de participação que por sua vez está estritamente ligada a qualidade das metacapacidades sociais.

Reificar ou converter pode, em seu sentido original, contemplar a troca, a conversão de facto de um conceito em algo real. Essa materialização de conceitos pode ser potencializada pela sua linguagem, uma vez que cada vez mais ideias e concepções ganham forma e passam a ser atribuídas como nomes.

Ao associar essa modalidade de conversão ao acto de participação, então pode-se constituir o cenário favorável para a existência da metacapacidade que dá significação às experiências dos indivíduos.

Pode-se entender esse processo como sendo responsável por “clarear” o ambiente de forma a facilitar a extracção apenas dos conteúdos e características mais representativos, bem como consolidá-los em algo real.

Em termos gerais observa-se sem grandes dificuldades que a participação e a reificação/conversão são dois elementos que encaixam-se perfeitamente e que a partir desta união, constituem uma unidade funcional. Essa relação pode remeter para ideias semelhantes as de acção-reacção ou causa-efeito.

A negociação de significados integra participação e reificação de forma homogénea ao ponto de que os produtos passam a conter significados e então a estratégia de negócios consolida-se a partir de uma prática capaz de contextualizar e materializar essa significação em escala global.

Delineadas as percepções a respeito de práticas sociais, bem como seu condicionado vínculo com as metacapacidades, aproxima-se da visualização exacta do conceito que resulta dessa integração em “comunidade”.

Ao acoplar o que se designa por praticas sociais, enquanto negociações de significados, ao conceito de comunidade, faz-se necessário atentar para novas premissas que determinam uma Comunidade de Prática (CoP):

- Sob a perspectiva de comunidade, a pratica deve ser compreendida com algo composto por processos, cultura, actividade, relações e artefactos;
- A prática ressalta a comunidade.

Em termos gerais percebe-se que essas dimensões interligam-se directamente a outros factores, quais sejam, a necessidade de existência do comprometimento mútuo e participação de todos membros da comunidade, o empreendedorismo individual sendo fundido e colectivizado de modo a potencializar-se, e a consolidação de um repertório de significados partilhados.

Essas características imbricam-se de tal forma que a insuficiência ou debilidade da abordagem por parte de uma dessas perspectivas parece automaticamente comprometer a performance das outras.

Em uma reflexão mais ambiciosa poder-se-ia categorizá-las enquanto fases/etapas de um mesmo processo e que juntas e em seu pleno potencial podem fomentar a retro alimentação deste. Uma consistente abordagem a prática, nomeadamente no ambiente de uma comunidade, não pode ignorar estas questões.

A gestão capaz de fazer uso das contribuições das comunidades de prática mostra-se preparada para, através das interpretações do ambiente, realizar mudanças como forma de adaptação.

Nesse cenário, o líder assume um papel crucial no qual abre mão da postura controladora ao passo que visa promover cada vez mais o engajamento e demais comportamentos que favoreçam o surgimento e utilização de novas habilidades para com isso constituir reais vantagens competitivas.

#### **2.4.2 ANÁLISE DE FACTORES RELEVANTES**

Para Furlong e Johnson (2003), a aprendizagem é algo que não depende apenas de uma dada habilidade, actividade ou processo, mas também de uma “experiência de significação”, derivada de um qualificado conjunto de membros de uma comunidade.

Ettiene Wenger (1991) refere-se às comunidades de prática de modo a fundamentar sua existência no compromisso que os indivíduos assumem para com as práticas sociais. Para o autor é através deste processo que um indivíduo aprende e mostra-se como de facto ele é.

Crescentemente, profissionais e investigadores admitem que as comunidades se constituem no coração de um sistema de gestão de conhecimentos. Para que uma abordagem desta óptica seja possível, devem-se definir alguns conceitos importantes que permitirão estabelecer ligações entre si e entre outros conceitos, ideias e reflexões.

De uma forma simples, pode-se entender “Habilidade” como sendo a característica que uma pessoa possui para conseguir fazer algo com resultados satisfatórios, ou seja, a ideia de habilidade baseia-se na experiência e na prática.

Aqui resgata-se novamente a visão de Furlong e Johnson (2003), na qual o conceito central em Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática baseia-se no facto de que os conhecimentos “*Know-Why?*”, “*Know-What?*” e “*Know-How?*” estão voltados para a “Habilidade”, não só quando estão explícitos, mas também tácitos.

Partindo do pressuposto de que já se tem a habilidade ou qualidade necessária para fazer algo específico, então a sentença passa a envolver a “Capacidade” que, na óptica dos autores, é vista como um componente, propriedade ou aptidão necessária para adquirir uma habilidade.

No âmbito do conhecimento ou habilidade de um grupo, as normas sociais podem ser vistas como “Competências” capazes de se consolidar na prática.

Num nível mais elevado surgem as “Metacapacidades” que representam as propriedades requeridas para aprender, desenvolver e aplicar habilidades. Assim como a metalinguagem tem como seu objecto principal a linguagem, as metacapacidades focam nas capacidades.

Perceber a metacapacidade enquanto “auto-consciência” e consciência social são constituintes essenciais para a evolução da capacidade e habilidade.

De acordo com Furlong e Johnson (2003), a Comunidade de Prática pode ser vista como o paradigma da prática social da aprendizagem, que através do trabalho, facilita a obtenção de competitividade por parte das organizações.

Abordar a prática social requer uma prévia integração entre as noções de “prática”, “indivíduo” e “ambiente”.

Lave e Wenger (1991) argumentam que estabelecer uma teoria de prática social permite verificar a interdependência relacional de um indivíduo, a actividade, a significação, a cognição, a aprendizagem e o que isso parece representar.

A prática social sustenta a ideia de “fazer sentido” tendo a sua ênfase no raciocínio e nas características da pessoa em actividade. Esta óptica exige que se perceba que aprendizagem, pensamento e conhecimento se configuram em relações naturais e existentes entre pessoas que estejam em actividade e que, ao mesmo tempo, façam parte de um mundo cultural e socialmente estruturado.

Mesmo esse mundo tido como “objectivo” também deve ser analisado na sua componente “subjectiva”. Portanto, se por um lado existem sistemas que definem actividades, por outro existem sempre as interpretações que se podem extrair do mesmo.

O conhecimento gerado nessa dinâmica é reconhecido como sendo extremamente mutável. Nessa situação, os actores, as matérias-primas e as relações aí construídas, podem ser reinventadas sucessivamente com grande alicerce na fala e no pensamento, não podendo restringir-se apenas a estes.

A cognição e a comunicação com e entre esse “mundo social” participam no desenvolvimento da actividade em curso. Reforça-se com isso a ideia da existência de uma interligação e interdependência entre os elementos constitutivos de praticas sociais, e admite-se também que essa relação estimula as metacapacidades que os habilitam a participar de forma activa numa comunidade de prática. De forma sintética essas metacapacidades são compostas por:

- Significado;
- Prática;
- Comunidade;
- Identidade.

A abordagem ao significado liga-se directamente às capacidades de negociação de significados, ou seja, fazer sentido de forma a tornar-se significativo, não apenas a nível individual, mas sobretudo no âmbito de uma colectividade.

As práticas são definidas a partir da junção entre as estruturas histórica e social e os recursos e perspectivas que se ajustam e conferem experiência e poder ao indivíduo que se torna capaz de moldar e influenciar o ambiente.

A comunidade é reconhecida como a estrutura social na qual o empreendedorismo é valorizado e a participação confere competência. Esse ambiente age como uma incubadora de metacapacidades, uma vez que consiste no local onde os indivíduos interagem e desenvolvem as metacapacidades relevantes para otimizar as habilidades dos membros e da comunidade como um todo.

A identidade assume o papel de promotor da sensação de pertença de um dado indivíduo na sua comunidade e através desta metacapacidade, o indivíduo sofre uma transformação de aprendiz para conhecedor. Considera-se, portanto, que o que se aprende modifica a atitude de um indivíduo e, por consequência, a forma como este participa na prática e no mundo.

A comunidade pode ser vista como o ponto de partida para outras questões pois, como referido aqui, as teorias de prática social focam a aprendizagem como uma forma de participação social em práticas comuns.

Para além da importância de se reconhecer essa “recursividade” do conhecimento na sua forma tácita, é igualmente importante trabalhar as competências centrais sem que se deixe de considerar a dinâmica mutável do ambiente.

Ressalta-se esse ponto pois, por vezes, o “excesso” de segurança ou de tranquilidade relativamente ao ritmo do contexto, pode desencadear situações complexas nas quais se torna extremamente difícil aperceber-se das mudanças no ambiente, para além de dificultar que se veja de forma crítica a orientação estratégica da organização.

Ao adoptar esta perspectiva percebe-se o cuidado necessário para efectuar manobras gerenciais fundamentadas no conhecimento tácito de indivíduos de uma organização. Compreende-se que mesmo ao assumir a função de “combustível” de um processo de gestão, o uso dessa ferramenta pode acarretar dificuldades no domínio do aprendizado colectivo.

O sistema colectivo responsável por gerar novos conhecimentos, novos significados e inovação potencial, exige que se descartem estratégias tidas como “obsoletas”. Ainda que responsáveis por algum sucesso no passado, isso deve-se ao facto destas se mostrarem irrelevantes para o novo contexto empresarial.

Ao considerar essas questões e possíveis cenários, diminuem-se significativamente as barreiras à compreensão do estilo gerencial que tem por finalidade implementar as práticas como forma de resposta e adaptação, na qual a estrutura social do ambiente organizacional é trabalhado e desenvolvido juntamente com as questões de cultura e comportamento.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se busca a recursividade da informação e do conhecimento no ambiente corporativo é indispensável compreender a sua essência.

Pode-se interpretar essa essência como sendo o reflexo do que se vê no ambiente da organização, o pensamento dos indivíduos que a integram e padrões de acção e comportamento que se tornaram consenso e estão implícitos nas rotinas da empresa. Trata-se então de estudar a cultura organizacional.

Em termos gerais “O que direcciona a cultura – sua essência – são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário” (SCHEIN, 2001, p.39).

**Tabela 2 – Cultura Organizacional**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
PETTIGREW (1979)	È um sistema de significados aceites colectivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações.
DEAL & KENNEDY (1982)	È um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo. Essas regras são direccionadas pelos valores, heróis, ritos, rituais e comunicação da organização.

OUCHI & WILKINS (1985)	Consiste em um conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Esses rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam ideias esparsas e abstractas, dando-lhes vida de modo que tenham significado e impacto para um novo funcionário.
SHRIVASTAVA (1985)	É um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimónias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.
WILKINS & PETERSON (1985)	São conclusões a que um grupo de pessoas chega a partir de suas experiências; tais conclusões incluem: práticas convencionais, valores e os pressupostos.
SCHEIN (1986)	É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, pressupostos estes que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correcta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.
BEYER & TRICE (1987)	É a rede de concepções, normas e valores que são tomadas como certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

FONTE: RODRIGUES citado por MORAES – 2004 - p.30.

De modo geral, percebe-se que o conteúdo abordado pela cultura é muito vasto. Nesse sentido fala-se sobre as suas contribuições para a organização em diferentes aspectos, quer sejam sobrevivência, integração ou certezas. Observa-se a existência de particularidades a serem analisadas.

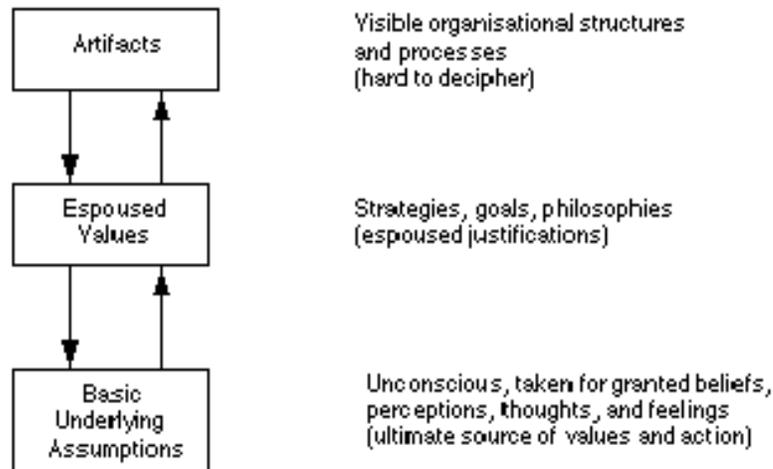
Partindo do ponto de vista da sobrevivência, concebe-se pensamentos relacionados com a contribuição da cultura para o fortalecimento da imagem da organização, adaptação da estrutura corporativa vigente às tarefas e auto-avaliação de desempenho. Neste grupo estão os “artefactos” caracterizados pelas estruturas e processos organizacionais mais visíveis.

No que se refere à integração, priorizam-se elementos como linguagem, relacionamentos e recompensas. A linguagem aqui é tratada como meio comum de compreensão das certezas tácitas pelos indivíduos. Nesse sentido, é notória a estreita relação com a gestão do conhecimento organizacional.

No que tange a intensidade com a qual os indivíduos se relacionam no âmbito da corporação, deve-se considerar a visão que a mesma tem a respeito do grau de intimidade entre os funcionários. No sistema de recompensas, recomenda-se o trabalho pautado por *feedbacks*, permitindo

assim aos membros da corporação serem capazes de discernir comportamentos considerados assertivos dos erróneos.

**Figura 2 – Níveis da Cultura**  
**Levels of Culture**



Fonte: Schein, 1985.

Por fim, alocados às certezas mais profundas, ou seja, aos pressupostos básicos, estão as influências que a cultura de um local ou região exerce sobre a cultura de uma corporação, a relação homem-natureza, relações humanas e tempo. Em síntese:

**Tabela 3 - O que a cultura engloba?**

Sobrevivência externa	Integração interna	Certezas profundas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão, estratégias e objectivos;</li> <li>▪ Meios: estruturas, sistemas, processos;</li> <li>▪ Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correcção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linguagem e conceito comuns;</li> <li>▪ Identidades e limites do grupo;</li> <li>▪ Natureza da autoridade e dos relacionamentos;</li> <li>▪ Alocação de recompensas e status.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relacionamentos humanos com a natureza;</li> <li>▪ Natureza da realidade e da verdade;</li> <li>▪ Natureza da natureza humana;</li> <li>▪ Natureza dos relacionamentos humanos;</li> <li>▪ Natureza do tempo e do espaço.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de SCHEIN – 2001 - p.46.

O reconhecimento da complexidade da cultura organizacional condiciona as precauções quando existe a intenção de abordá-la. De acordo com Schein (2001, p.118) grande parte dos modelos organizacionais não tem em conta os factores relacionados com as dinâmicas de aprendizagem e com comportamento humano.

As atitudes dos indivíduos, isto é, a forma como constroem e reagem à informação no ambiente corporativo constituem-se na essência desse modelo de gestão. Desvendar o conteúdo dos elementos da cultura é essencial para compreender o papel que esses elementos têm nesta dinâmica cultural da organização.

## 2.6 CONCLUSÃO

A estruturação de um referencial teórico que seja capaz de contornar os principais conceitos e ideias implícitas a cerca do objecto de estudo, favorece o desenvolvimento de uma investigação potencializada, uma vez que, permite que estes sejam compreendidos e atribuído significado aos vestígios mais simples.

Perceber qual é a essência da dinâmica organizacional, especialmente no que tange os factores de influência sobre os fluxos formais e informais, passa por uma prévia compreensão da existência das ontologias de cariz “*hard*” e “*soft*”. Na primeira verifica-se que o indivíduo inserido no contexto organizacional é co-adjuvante, enquanto que na segunda este assume o lugar de protagonista.

O mesmo se repete quando a óptica é epistemológica. À luz do positivismo, o conhecimento surge de natureza objectiva ao passo que o anti-positivismo aceita a predominância da subjectividade. Importa entender que ao partir de uma análise geral para uma específica se torna evidente a delimitação e enquadramento de duas formas de ver o sistema organizacional: o objectivismo e o subjectivismo.

Estas distinções consolidam-se à medida que as duas perspectivas parecem opor-se no modo de “ser” e de abordar tal sistema. A essência objectiva valoriza a gestão, controlo, regras, rotinas e estabilidade enquanto que do lado subjectivo são reconhecidas as contribuições das mudanças, do processamento relacional e da constante interacção/evolução.

Em síntese, aceita-se que cada uma destas perspectivas exerce influência sobre o modo como o conhecimento é visto e trabalhado no

contexto organizacional. As perspectivas de produto e processo permitem que se estabeleça uma abordagem integradora cuja finalidade seja associar elementos de ambas as naturezas de forma equilibrada e adequada às particularidades de cada contexto.

Este diálogo entre conhecimento e aprendizagem desencadeia a necessidade de conhecer qual a cultura que predomina no ambiente organizacional, de entender o modo que esta se mostra mais ou menos favorável ao trabalho com o conhecimento e quais as perspectivas que caracterizam sua identidade.

Parte-se da ideia de que a dinâmica mais positiva em relação aos elementos em questão acontece em contexto de comunidade sendo, por isso, abordada focando a sua estrutura e os factores que potencializam a sua contribuição.

É neste cenário que se acredita ser ideal reflectir e discutir sobre as particularidades de um sistema organizacional. No decorrer do próximo capítulo serão aprofundadas as questões metodológicas de modo a direccionar para uma aproximação através da abordagem prática.

## **3 IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

A revisão da literatura trabalhada até aqui constitui o maior pilar deste estudo e por isso mesmo impõe alguns factores que condicionam o seu desenvolvimento. Faz-se importante lembrar que o alcance dos objectivos norteou todo esse processo que se deu em três etapas:

- Num primeiro momento, a pesquisa, leitura e reflexão sobre conteúdos relevantes encontrados na literatura da área (advindos em diferentes suportes);
- No momento seguinte partiu-se para a recolha de dados através de anotações provenientes da observação participante e também da realização de entrevistas estruturadas;
- Na fase final foram analisados os dados obtidos à luz da literatura com o objectivo de diagnosticar a situação dos SDI em relação ao diálogo constante entre a sua cultura organizacional e o conhecimento.

Neste capítulo serão apresentadas de forma detalhada as principais ideias que devem ser tomadas em consideração antes de se abordar cientificamente uma comunidade, os procedimentos metodológicos adoptados e sua aplicação na prática. A óptica adoptada aqui é a da potencialização do conhecimento através da cultura organizacional.

### **3.2 CONDICIONANTES NA INVESTIGAÇÃO DAS CoP'S**

A perspectiva das Comunidades de Prática tem por objectivo consolidar uma capacidade colaborativa que permite, ao passo que se gera inovação e transfere conhecimento, não só desprender-se dos conhecimentos tidos como obsoletos, mas também modificar as práticas.

Portanto, entende-se que as acções desenvolvidas no âmbito de ampliar as habilidades, capacidades e metacapacidades são de fundamental importância e devem ser trabalhadas de forma contínua.

Aceita-se que esse mecanismo permite estruturar vantagens competitivas sustentáveis entretanto requer, e tem por finalidade, a interpretação de dados, informações e conhecimentos de um cenário novo e então conferir novos significados a esses conteúdos.

Ao abordar as Comunidades de Prática, busca-se não só caracterizar as relações entre seus elementos, sua natureza e sua dinâmica, mas também estabelecer relações directas deste modelo para com a estrutura organizacional tida como favorável ao desenvolvimento das metacapacidades.

Liedtka, citada por Furlong e Johnson (2003), afirma que as comunidades de prática entram nessa dinâmica na razão do seu grande potencial em fomentar tal estrutura organizacional.

O ponto de partida constitui-se no facto de que as pessoas estão normalmente ocupadas com uma “prática” de alguma natureza e a partir disto a pratica passa a ser vista como um fenómeno de vivência ou experiência social na qual o ambiente exerce grande influência. Desse modo, entende-se que a prática de um indivíduo pode ser aceite como sendo a resposta dele aos estímulos recebidos do ambiente no qual está inserido.

Conforme já se pode observar, os membros de uma comunidade interessam-se e atraem-se pela perspectiva do significado que surge nas experiências do dia-a-dia. Esse objectivo é alcançado através de uma negociação de significados que envolve elementos de metacapacidades tais como a participação e a conversão. Portanto, os membros juntos constituem a base para uma livre discussão que contribui para a capacidade crítica de cada grupo.

É importante ter em mente que, em todo esse percurso do significado, o esquema cognitivo de um indivíduo reflecte aspectos sociais e particulares da prática e que através dessa dinâmica pode-se verificar a utilização/presença de metacapacidades.

Relativamente ao acto de participação por parte dos indivíduos, Wenger citada por Furlong e Johnson (2003) defende que a simples ideia de tomar parte de alguma actividade ou processo, é ampliada sob a óptica pessoal

e social do integrante. Acrescenta-se a isso o facto de todo esse entrosamento ser pautado pela produtividade e contribuição de um indivíduo em termos de potencializar as dinâmicas sociais necessárias para realizar tarefas de modo satisfatório.

A dimensão social da participação é uma fonte de identidade e metacapacidades que podem ajudar a desenvolver um grupo, para além de propiciar a definição da identidade de outros indivíduos. Ao reconhecer que se está integrado numa comunidade, um membro pode perceber melhor a reciprocidade causada pelos estímulos e reacções da sua actuação no ambiente, podendo contribuir para que aumente significativamente a sua sensação de pertença.

Estabelecer estas relações consolida a participação numa comunidade e assim moldam-se não só as experiências dos indivíduos, como também influenciam-se as perspectivas da comunidade como um todo.

Wenger delinea através de um esquema as dimensões da prática enquanto propriedade de uma comunidade. Nesse sistema são apontados três elementos chave sendo eles:

1. Comprometimento mútuo;
2. Empreendedorismo fundido;
3. Repertório partilhado.

A noção de comprometimento mútuo aqui visa reforçar que a prática de um indivíduo por si só não sustenta a ideia de uma comunidade de prática e nesse sentido existe a carência de um vínculo efectivo para com outros indivíduos que tenham ideias e objectivos próximos na sua orientação e que, por consequência, esse emaranhado resulte no estabelecimento de relações.

É importante ressaltar que esses “objectivos comuns” aos quais se faz referência, tratam de questões globais e do ambiente e que agem de modo a estreitar relações entre os membros. Quanto a esses indivíduos, vale a pena clarificar que, as noções, significações e interpretações particulares também são de grande importância para uma boa dinâmica no contexto da comunidade.

Sabe-se que estas visões do mundo se justificam nas suas divergências por factores ligados aos paradigmas e experiência individual,

devendo não só ser respeitadas, mas também valorizadas. A heterogeneidade e a homogeneidade devem coexistir equilibradamente no ambiente que fomenta relações e aproxima indivíduos, pois juntas e de forma dosada permitem que melhor se definam e percebam as identidades das pessoas ao passo que ideias fundem-se através de práticas que moldam as características da comunidade como um todo.

Essa integração tem por consequência o agrupamento de pessoas, que apresentam uma dinâmica satisfatória quando unem esforços e potencializam suas metacapacidades no sentido de focar o mesmo “objecto”. A essa propriedade cabe destacar as contribuições da junção de espíritos empreendedores representados por indivíduos capazes de produzir relações fundamentadas na responsabilidade que futuramente pode ser convertida em modelos e padrões a serem adoptados para se obter o sucesso.

Ao passo que se desenvolvem relações e os indivíduos interagem de forma a exercitarem suas metacapacidades, também são criados, recriados e negociados os significados. Relativamente a esse repertório de significados é importante reconhecer que a partir da partilha, por parte dos membros de uma comunidade, são criados também pontos de vista partilhados que fomentam, por sua vez a negociação de significados num novo contexto.

Assume-se também que, ao contrário do que pode parecer, a denominação de “repertório” ao acumular de conteúdos de significação, a ideia não busca limitar a criação de novos significados. Pelo contrário, o repertório existente é visto como um histórico ponto de referência que pretende através da ambiguidade propiciar novas negociações.

A intensificação de toda essa actividade alicerça-se em comportamentos, processo e demais artefactos presentes no ambiente, dos quais se podem extrair significados, porém também é importância adoptar o “discurso” como grande aliado e insubstituível veículo para a partilha de repertórios. A noção de discurso passa a ser a de um recurso social utilizado para efectuar constatações capazes de contribuir para a dinâmica da comunidade de prática.

Portanto através destas considerações já se pode perceber, que investigar CoP trata-se de abordar questões extremamente humanas como a criação de conhecimento, aprendizagem, comportamentos e relações entre

indivíduos, e por isso faz sentido e é conveniente reconhecer não só a pertinência, como também a presença de um certo “factor condicionante de sucesso” no que diz respeito à aplicação do método etnográfico para estudos direccionados às comunidades de prática.

Se por um lado as abordagens da etnografia centram-se na percepção do ambiente, dos indivíduos, das suas interações e dos seus comportamentos, por outro, a estrutura organizacional fomentada pela comunidade de prática, bem como sua dinâmica fundamentada nas práticas sociais, permitem que se possa observar com maior proximidade e detalhe os factores sociais que constituem a essência do modelo.

Isto funciona como se o ambiente da CoP se encarregasse de permitir o surgimento e desenvolvimento de todos os elementos investigados através da etnografia. Ao delinear de forma clara a existência e posição de ocorrência de cada um destes factores, a CoP cumpre perfeitamente os requisitos para ser investigada através da metodologia que permite tomar parte e inserir-se no contexto.

Métodos baseados em técnicas “individualistas” mostram-se deficientes e incapazes de satisfazer importantes questões aquando da necessidade de se pesquisar a fundo performances extremamente humanas e nesse sentido a etnografia surge como fonte integradora de recursos de informação e de mecanismos para os captar no seu contexto original.

### **3.3 DEFINIÇÃO DA DINÂMICA E MÉTODO**

A natureza do objecto a ser investigado juntamente com as particularidades do ambiente organizacional no qual se pretendeu realizar o estudo clamaram pela adopção de uma dinâmica de investigação orientada para um método intensivo e que permitisse definir um conjunto de técnicas capazes de satisfazer as necessidades de informação da pesquisa.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa, aplicável num caso específico, destinado à compreensão de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Assim tem como objectivo facilitar o entendimento de uma situação, facto ou fenómeno singular de um determinado ambiente. Este tipo de estudo é cabível quando o objecto a ser estudado não pode ser alterado das suas condições “normais”, ou seja, o pesquisador deve estar inserido no contexto real dos acontecimentos, de forma imparcial, para que se possa preservar as características originais.

Esse modo de análise visa desvendar questões do tipo “como” e “porquê”, que são explicativas e proporcionam a razão das ocorrências e não a quantidade das mesmas, constituindo-se um método qualitativo. Nesse sentido pode-se dizer que não pode haver manipulação de comportamento e que todas as informações recolhidas não podem ser generalizadas.

Bressan (2000), explica que o método do estudo de caso permite obter evidências a partir de um conjunto de fontes de dados tais como: documentos, registos de arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos.

Yin (2001), Martins (2001) e Costa (2002), apresentam no seu estudo, três modelos para o desenvolvimento do método de estudo de caso:

- Explanatório: que seria causal, para explicar a complexidade da causa dos acontecimentos na vida real.
- Exploratório: quando se tem uma situação em que é necessário uma análise aprofundada dos resultados previamente obtidos, de forma a descrever a predominância de um fenómeno, visando um melhor entendimento.
- Descritivo: para detalhar o contexto do fenómeno e também caracterizar os procedimentos realizados.

O estudo de caso, assim como outros métodos possui vantagens e desvantagens listados a seguir.

**Vantagens:**

- O pesquisador mantém postura imparcial perante o fenómeno estudado;

- Oportunidade de verificação das hipóteses e variáveis *in loco*;
- Possibilidade de avaliar as informações com maior profundidade.

**Desvantagens:**

- Localização geográfica como barreira para análise presencial;
- Possibilidade de distorção em detrimento do tempo de pesquisa;
- Maior complexidade para realizar a análise de dados;
- Maior preparo exigido do pesquisador.

Entretanto acredita-se que com base nos resultados obtidos a partir de uma variada gama de fontes de evidências o investigador poderá proceder a um confronto de hipóteses *versus* evidências dando assim maior consistência às suas conclusões.

Entende-se que, deste modo, se pode efectuar uma análise de forma mais segura, consolidando esta diversidade e confluência de técnicas como uma grande vantagem/diferencial aquando do exercício deste método.

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA: ETNOGRAFIA**

Por de trás do método e técnicas existe ainda uma filosofia/essência que age como norteadora do processo de recolha de dados e interacção do investigador com o objecto estudado.

Como a própria palavra “etnografia” induz, através do significado original dos elementos que a compõem, trata-se de um método utilizado para descrever fenómenos sociais a serem verificados “*in loco*”.

Esse modo de se desenvolver a investigação fundamenta-se na pesquisa qualitativa e parte do pressuposto de que um sistema não deve ser estudado por partes fragmentadas e independentes, mas sim através de uma perspectiva global e num todo significativo e integrado.

Tendo reconhecidamente suas origens a partir de relatos e descrições por parte dos descobridores no período colonial, essa metodologia permanece estritamente relacionada à Antropologia Cultural e Social. Esse segundo ramo do conhecimento teve importante participação no desenvolvimento e delimitação do escopo da etnografia tal qual se vê nos dias actuais.

O reconhecido *Public Interest Anthropology* da Universidade da Pensilvânia coloca que “Ethnography as method seeks to answer central anthropological questions concerning the ways of life of living human beings”.

Sabe-se que foi a partir do exercício deste método que antropólogos sociais e culturais impulsionaram a consolidação da etnografia enquanto uma abordagem nos campos da investigação e para além disso aprimoraram as técnicas que a alicerçam de modo a permitir que o Etnógrafo seja capaz de perceber e retransmitir os efeitos advindos das diferenças culturais.

A necessidade do investigador permanecer durante um período de tempo, o suficiente para que se possam examinar os artefactos relevantes, surge como uma das condições à implementação desta abordagem portanto faz se imprescindível seu envolvimento no contexto e conseqüentemente sua transformação em observador participante.

Nesse sentido é o acto de “tornar parte” ou “tomar posse” de dada realidade estudada que possibilita uma melhor compreensão do comportamento e pensamento local.

Uma vez mais se resgata o pensamento do *Public Interest Anthropology*, no qual “Through the participant observation method, ethnographers record detailed fieldnotes, conduct interviews based on open-ended questions, and gather whatever site documents might be available in the setting as data”.

Actualmente o método já é associado a diversas áreas tais como a Psicologia, Economia, Sociologia e estudos culturais em geral, mas há que se reconhecer que cada ramificação das ciências norteia-se por correntes de pensamentos e paradigmas específicos e que, por este motivo, a aplicação da etnografia está sujeita a sofrer influencias directas da área em que está a ser implementada.

Não obstante a estas questões, mas de igual ou complementar importância, surgem as implicações éticas recomendáveis à postura do investigador. De modo geral, pode-se visualizar a necessidade de que o factor “ética” seja considerado ao longo de todo o processo de pesquisa.

Porém, como alguns autores da área apontam, torna-se complexo lidar com a múltipla interpretação de valores que são comuns por parte de cada área que abraça a Etnografia.

Noutras palavras podem surgir divergências no que respeita ao que se considera adequado, ideal e verdade por parte da performance de um investigador. Isso pode ocorrer porque existe a possibilidade de considerar “errado” ou “falho” algo tido “normal” e até mesmo necessário à performance da etnografia em diferentes áreas.

Ainda relativamente à ética, reconhece-se três dimensões sob as quais se podem enquadrar a postura do investigador. No primeiro caso, ao abordar-se as **virtudes clássicas**, faz-se referência à postura e à identidade cujo etnógrafo busca subtrair para si mesmo. Nesse cenário o comportamento e atitude do pesquisador são vistos como factores que ajudam a moldar sua imagem perante o ambiente investigado e por isso mesmo tipificam-se 3 diferenças:

1. O Etnógrafo Amável: exageradamente simpático mas que nem sempre apresenta-se com autenticidade quando imerso em diferentes situações;
2. O Etnógrafo Amigável: de forma mais equilibrada preza por manter boas relações mas não descarta a hipótese de lidar com situações de conflito;
3. O Etnógrafo Honesto: assume sua postura de investigador porém necessita de estar atento para não revelar descobertas aos indivíduos pois isto pode influenciar as acções dos indivíduos.

No que diz respeito às habilidades técnicas, para com os relatos práticos, o etnógrafo pode ser classificado como Preciso, Observante ou Discreto. No primeiro caso a postura verificada é radical ao passo que todos os artefactos recolhidos do ambiente se tornam dados que são pouco trabalhados, e isto na tentativa de se aproximar ao máximo da realidade.

No estilo Observante o investigador procura de forma descritiva retratar o ambiente, o que para os leitores mostra-se como um conteúdo rico ao passo que descreve momentos sob perspectivas, mas por vezes também perdem-se alguns aspectos.

Por fim o Etnógrafo Discreto que preza uma visão imparcial relativamente ao facto de que sua presença no ambiente pode influenciar a comunicação, pode moderar o grau de actuação enquanto integrante efectivo do contexto.

A Dimensão do “Ser” Etnógrafo trata da contextualização do investigador quando da aplicação desse método. No contexto etnográfico a posição/localização ocupada pelo pesquisador também correlaciona-se com questões éticas e quando o mesmo desconhece essas premissas encaixa-se no perfil tido como **Ingénuo**.

Ao trabalhar a etnografia de modo a ignorar as relações estabelecidas, por receio de que isso impacte nos resultados, o investigador assume a postura **Purista**.

Sabe-se que na etnografia as conclusões e relatos geralmente surgem após a adopção de uma perspectiva sob a qual se desenvolve o trabalho e portanto seu conteúdo é “relativo”, de modo que aos etnógrafos que fogem dessas condições se chamam **Justiceiros**. Esses acabam por se convencer a si mesmos que estão a fazer justiça.

Relativamente ao perfil Literário acrescenta-se que cabe também ao etnógrafo trabalhar de forma equilibrada a forma como relata o estudo, pois descrições demasiadamente poéticas ou mesmo extremamente “directas” podem reflectir a disposição temperamental do investigador de tal modo capaz de exercer influências.

A leitura de conteúdos etnográficos produzidos por outros pesquisadores pode contribuir para análise do modelo em que se desenvolve o discurso e para além disto permite também constatar, entre outros aspectos, se os padrões adoptados ajudaram a atingir os objectivos a que se propôs.

Assim aceita-se que cabe ao investigador etnográfico assumir uma postura voltada para análise e reflexão crítica sobre a qualidade do seu próprio trabalho, visando a melhoria contínua no exercício da metodologia.

### 3.5 APLICAÇÃO E MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Pretendeu-se, ao validar a pertinência da etnografia para o tipo de investigação em questão, evitar a transferência quase que automática de dados e informações, o que de facto isoladamente e por si só faria pouco sentido. É ressaltada sobretudo a importância de se estabelecer “*links*” para contextos e emoções.

O contexto organizacional investigado foi o dos Serviços de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (SDI) e foi eleito por se mostrar pertinente à aplicação dos métodos requeridos pela temática e objecto de pesquisa.

A natureza das actividades lá desenvolvidas, o modo de vida, rotinas e interações entre os funcionários dos SDI permitiram que os mesmos assumissem também a postura de membros sob a dinâmica de uma única comunidade.

Ao se visualizar nos SDI, a semelhança com o que é entendido por “comunidade de prática” pretendeu-se analisar por meio das “práticas sociais” desempenhadas no seu ambiente, que postura é assumida pelos indivíduos de uma organização, neste caso que tem a informação como foco da sua actividade fim, no que toca à criação e partilha de conhecimentos sob a óptica da aprendizagem.

Entre outros motivos, o facto de o investigador ser também um dos colaboradores e portanto já estar normalmente inserido e bem integrado no ambiente revelou-se uma vantagem de forma a facilitar o acesso e obter os dados e informações por meio de:

- Observação Participante;
- Entrevistas;
- Análise de documentos.

As observações aconteceram ao longo de todo o processo e foram potencializadas com o “background” do investigador. Todos os espaços físicos nos quais funcionam departamentos/divisões dos SDI foram visitados com regularidade.

Estes espaços são fundamentalmente o prédio da Biblioteca da FEUP, no qual situam-se também a Divisão de Recursos Electrónicos, Feupedições, e o Museu, bem como o espaço físico separado destinado ao Arquivo da faculdade e foram observados através de uma análise do comportamento dos indivíduos, o modo com que se relacionam entre si e com que desenvolvem as suas actividades no âmbito profissional.

Pretendeu-se também perceber melhor a cultura organizacional e identificá-la de modo a avaliar a sua contribuição e papel perante os processos de construção, partilha e utilização de informação e conhecimento. Para tanto, para além das observações já referidas, foram realizadas entrevistas estruturadas com questões abertas.

Os entrevistados foram subdivididos em dois grupos e em ambos verificou-se uma grande disponibilidade e intenção em contribuir para o estudo, permitindo inclusivamente a gravação das conversas mediante o respeito do sigilo e da não identificação dos indivíduos. A autorização para o registo sonoro foi concedida verbalmente por cada indivíduo no início da respectiva entrevista e portanto encontra-se armazenada sob forma de documento.

O primeiro grupo, constituído pelas pessoas que ocupam uma posição de chefia/coordenação/direcção, foi genericamente designado por grupo dos “directores”. Esta designação deve-se ao facto de todas as pessoas deste bloco terem rotinas orientadas para a gestão organizacional.

No segundo grupo foram alocados os demais colaboradores que, apesar de ocuparem diferentes cargos, assumem uma postura semelhante em termos de rotinas. Neste caso estas rotinas são orientadas para o nível operacional e a semelhança surge também num outro ponto em comum entre os indivíduos que é o cumprimento de alguns protocolos hierárquico-burocráticos.

Grande parte das questões foram igualmente aplicadas para ambos os grupos mas, em respeito a algumas especificidades de cada um deles, foi necessário elaborar duas versões do **Guião** que podem ser conferidas em anexo na página 115.

Entretanto apesar de se terem obtidos dados suficientes para a análise consistente, reconhece-se que inicialmente se contava com a

participação de um terceiro grupo constituído pelos frequentadores/utilizadores dos serviços disponibilizados pelos SDI.

Algumas das entrevistas a este público chegaram a acontecer mas por questões relacionadas com a óptica de “cliente” e a ausência de pertinência das percepções por eles reflectidas, para além do tempo despendido e dificuldade de acesso, foram desconsideradas.

Esta decisão foi tomada por se acreditar que, dados os objectivos e os limites estipulados para o desenvolvimento do estudo, isto não se constituiu uma ausência mas sim uma simples não consideração de um tipo de dados que talvez pudesse contribuir caso se tratasse de um outro estudo com maior abrangência e especificidade.

Foram, ao longo do processo de recolha do material empírico, feitas anotações num caderno/diário de investigação. Tanto as descrições, obtidas a partir das observações, como as primeiras impressões resultantes do término de cada entrevista foram capturadas com a finalidade de apoiar as reflexões sobre o ambiente.

Acredita-se que assim também pôde ser feita uma abordagem relativamente à congruência entre o mapa organizacional e o que se pode de facto mapear. Nesse trajecto descobriram-se valores individuais e colectivos dentre os quais alguns contribuem e outros não para a dinâmica em questão.

### **3.6 CONCLUSÃO**

Ao longo deste capítulo buscou-se apresentar os mecanismos, e sua natureza no âmbito metodológico, que se mostrassem eficazes na compreensão das interacções nesta comunidade. O estudo também contemplou a situação das relações entre unidades fisicamente separadas (Arquivo *versus* Biblioteca).

De facto isto permitiu entender melhor qual a importância dos fluxos informais para o contexto organizacional quando abordados sob a óptica desta investigação. Com base em todo esse “produto”, até aqui acumulado,

parece conveniente que seja feita em maiores detalhes a descrição do ambiente organizacional.

Na seguinte secção serão apresentadas as características físicas do contexto acompanhadas de algumas das abordagens de gestão que melhor permitem visualizar e efectuar uma parametrização de modo a tecer propostas que objectivam otimizar a interacção de todos os elementos que permitirão aprimorar essa cultura inovadora.

## **4 A ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Nesta secção as implicações metodológicas serão naturalmente justificadas através de uma contextualização não só em termos das estruturas orgânicas que constituem os cenários investigados, mas também no âmbito teórico que contribui para que posteriormente seja feito o enquadramento analítico da organização.

A caracterização organizacional contempla um resgate histórico das forças motivadoras que contribuíram para a fundação de órgãos e que permearam também o seu desenvolvimento e que de alguma forma exercem influência ainda nos dias actuais sobre o modo como são planeados e traçados novos objectivos.

Em cada um dos subtópicos é apresentada ainda uma descrição do ambiente sob a perspectiva das interacções entre as pessoas que compõem esse contexto imediatamente associado. São sistematizadas subsequentemente informações sobre a Biblioteca, a Divisão de Serviços Electrónicos, Feupedições, Arquivo, Museu e por fim é feito um apanhado geral sobre a estrutura global dos Serviços de Documentação e Informação.

Por último são delineadas algumas das principais perspectivas encontradas na literatura, as quais se acredita que muito contribuíram para a percepção do contexto e explicitação dos resultados da investigação.

### **4.2 ORIGENS E CONSOLIDAÇÃO**

A actual Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) derivou de um processo histórico desencadeado pelas aspirações da sociedade Portuguesa no que diz respeito à formação e integração de

profissionais provenientes das áreas relacionadas aos conhecimentos de habilidades técnicas e engenharia.

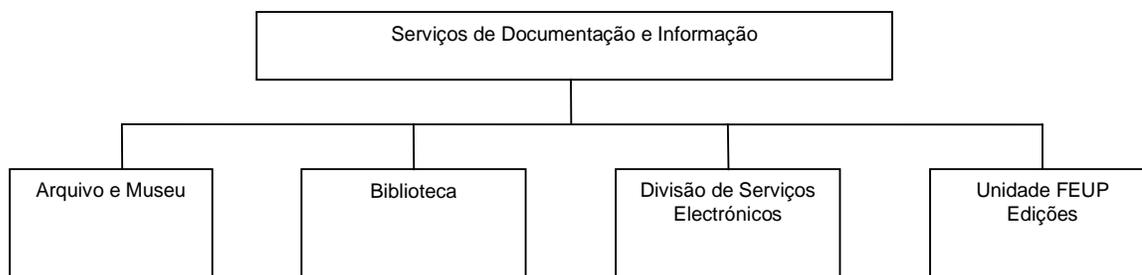
Com a extinção da antiga “*Academia Polytechnica do Porto*”, durante muitos anos, esse ramo das ciências teve seu assento lavrado na Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. No final de 1915 a “Faculdade Técnica” surge desmembrando-se daquela instituição.

Após algumas transformações no seu estatuto regulamentador foi então, com a publicação do decreto 12.696 de 17 de Novembro de 1926, que a FEUP assume a forma a partir da qual evoluiu e tornou-se na instituição visualizada nos dias actuais.

O diploma regulamentador publicado pelo governo reconhecia a sua existência e ditava normas gerais, efectuando-se aos poucos adaptações às disposições orgânicas. A partir deste momento o organigrama da Faculdade é subdividido, e portanto desenvolvido, de acordo com três perspectivas: Órgãos de gestão central, Departamentos e serviços centrais. Essa nova vertente passa a ter em consideração a natureza e o fim da actividade executada em cada uma das secções.

Desde sempre se verificou na Faculdade a presença daquele sector responsável pela obtenção, armazenamento e disponibilização de materiais bibliográficos de apoio às actividades da instituição, a Biblioteca, porém somente após a publicação, em 2004 no Diário da República, do novo regulamento orgânico institucional da FEUP é que se consolidam os “Serviços de Documentação e Informação” (SDI), enquanto um serviço maior e centralizador de diversos outros elementos que norteiam-se pelas mesmas directrizes no tocante ao trabalho com conteúdos de informação.

**Figura 3 - SDI (FEUP) - Organigrama 2004**



De acordo com estas novas disposições os Serviços de Documentação e Informação passam a englobar a Divisão de Arquivo e Museu, a Divisão de Biblioteca, a Divisão de Serviços Electrónicos e a então oficialmente reconhecida FEUPedições.

### **4.3 BIBLIOTECA**

Tendo as suas origens a partir da colecção de materiais oriundos da antiga “*Academia Polytechnica do Porto*”, a Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto foi o pioneiro dentre todos os serviços de informação actualmente existentes.

Este é um dos poucos serviços, de toda faculdade, que se mostra presente mesmo nas mais antigas disposições orgânicas. Desta forma percebe-se que, enquanto protagonista de um dos pilares dos serviços centrais e de apoio da FEUP, carrega grande parte da história institucional paralelamente à sua evolução.

Uma das principais mudanças sofridas por este serviço foi a transição da antiga estrutura no prédio da faculdade situado na Rua dos Bragas para a actual configuração no campus que viria anos mais tarde integrar o Pólo Universitário.

No prédio das antigas instalações a Biblioteca encontrava-se num pequeno espaço físico e em razão desta falta de espaço, que também se sustentava na cultura departamental, grande parte dos serviços funcionava de forma descentralizada incluindo a disposição da colecção.

No ano de 2000, com a mudança para as novas instalações no prédio actual, a Biblioteca ganha um amplo e dinâmico espaço situado em prédio próprio. Deste momento em diante se percebe que este serviço passa por um processo de “*empowerment*” em termos legislativos e como consequência também em sua estrutura orgânica ocorrem mutações dando margem a consolidação de novos serviços sobre os quais esta passa a exercer a gestão.

Por esta razão, são criadas novas divisões e, como anteriormente mencionado, em 2004 finalmente institui-se o “SDI” que ainda hoje se desenvolve encabeçado pela Biblioteca.

Relativamente à sua estrutura física actual pode-se dizer que o prédio conta com 6 pisos, e um piso subterrâneo designado “-1”. Neste último verifica-se a existência de um Bar, aberto a toda comunidade académica e de acesso pela parte de fora do prédio, o depósito fechado, no qual armazena-se obras antigas, repetidas e **não circuláveis**, acedido com restrições para consulta e requisição de documentos.

Neste piso ainda está a área de tratamento técnico onde localizam-se os gabinetes dos profissionais responsáveis pelas tarefas de catalogação e indexação de materiais bibliográficos, as salas que servem de abrigo e base para as actividades do Museu e por fim a sala dos funcionários, na qual existe televisão, frigorífico e forno microondas, utilizada pelo pessoal interno para realizar refeições e descanso. Como se pode perceber, este piso é estritamente frequentado por funcionários da Biblioteca.

Quando nos deparamos com o piso “0”, a principal entrada da Biblioteca, encontramos o balcão de atendimento utilizado para devoluções e empréstimo de “Novidades”, que são os materiais novos que permanecem à mostra em prateleiras neste mesmo piso. Aí também se situa a secção de apoio onde estão os cacifos, a Livraria José Alves, a secção de exposições temporárias, com temáticas trabalhadas pelo Museu, os gabinetes de coordenação do serviço de referência, serviço de aquisições, serviço de apoio ao utilizador, FEUPedições e directoria do SDI.

Neste piso transitam alunos, funcionários, docentes, investigadores e visitantes da FEUP, porém o acesso a zona dos gabinetes é restrito aos funcionários do SDI. Relativamente ao espaço restante pode ser utilizado para observação de exposições temporárias, documentação “novidade”, leitura Informal (jornais diários e semanais, publicações periódicas semanais e mensais) disponíveis sobre pequenas mesas de centro rodeadas por poltronas, requisição de chave do cacifo, na sua maioria feita por alunos e no horário do almoço, requisição de chave para gabinetes individuais de estudos no piso “6” e organização e gestão do espaço por parte do funcionário do SDI.

Caracterizado por ser um piso de passagem “rápida”, constitui a interface geral do atendimento e a “cara” do SDI em geral. É ponto de paragem para os intervenientes em geral, na colocação de informações sobre inscrições, reserva de recursos e espaços e, na procura de apoio para pesquisa nos vários recursos, ressaltando-se que o funcionário remete o utente para o serviço de apoio ao utilizador no caso de pesquisas mais complexas, tendo em conta o factor “tempo” previsto ser necessário despendido pelo funcionário do piso 0.

Em termos de estrutura os pisos “1”, “2”, “3” e “4” mostram-se semelhantes e o ambiente físico em geral configura-se em um balcão de atendimento para empréstimos e serviço de apoio ao utilizador, para além de existirem muitas mesas e computadores utilizados pelos alunos como ambiente para leitura e estudos individuais ou em grupo. O acervo bibliográfico impresso da biblioteca encontra-se disperso pelos pisos segundo áreas temáticas:

- Piso 1: Ciências Humanas e Sociais, Literatura, Gestão, Matemática, Astronomia, Física, Biologia, Engenharia e Tecnologia, Legislação, Audiovisuais;
- Piso 2: Engenharia Electrotécnica Energia, Informática, Automação;
- Piso 3: Química, Engenharia Química, Engenharia Mecânica, Engenharia Metalúrgica;
- Piso 4: Engenharia Civil, Geologia, Planeamento Territorial, Arquitectura.

O piso “1” é também caracterizado por ser um piso de passagem “rápida” com a justificação da imensa procura de audiovisuais para empréstimo, seguindo-se as áreas temáticas disponíveis aí para empréstimo. Geralmente o utilizador já sabe qual o documento exacto que necessita, retirando do acervo e seguindo-se de imediato o empréstimo. Uma percentagem relativamente pequena utiliza esta zona como sala de estudo e leitura, especialmente em época de exames.

Os pisos “2”, “3” e “4” são caracterizados por serem pisos de grande frequência para utentes que procuram salas de leitura/estudo e, no serviço directo de apoio de pesquisas ao utilizador. Acontece aí o uso mais significativo de Monografias Técnicas do que Publicações Periódicas. Estas

últimas são observadas e consultadas com mais frequência por investigadores e docentes.

No piso “5” está o depósito de publicações periódicas, de livre acesso que dispõe de mesas para estudos geralmente utilizadas por alunos para execução de trabalhos e estudos durante as épocas de exame, e os gabinetes correspondentes à Divisão de Recursos Electrónicos.

No piso “6” estão os gabinetes individuais de estudo, a sala “Ponto de Encontro” que é utilizada para reuniões e pequenas palestras em geral, e a “Sala de Formação” utilizada para a qualificação dos recursos humanos do SDI e também por alguns docentes que ministram disciplinas que requerem tal estrutura para funcionar.

De modo geral se observa que as principais interacções em todo o ambiente da Biblioteca são de 3 naturezas:

- Aluno – Aluno;
- Aluno – Funcionário;
- Funcionário – Funcionário;

Essas interacções ocorrem de forma extremamente natural e no decorrer do desenvolvimento das “práticas” dos indivíduos que integram o ambiente.

No ambiente dos pisos, o contacto entre alunos acontece de forma mais intensa principalmente em alturas próximas de exames. Isto ocorre devido ao facto de que estes reúnem-se em grupos e fazem uso da estrutura disponível na biblioteca para estudar.

A distribuição do acervo respeitando as áreas temáticas pelos pisos contribui para que colegas se encontrem com frequência, pois para além do espaço muitos estudantes buscam estar próximos dos materiais a serem consultados para apoiar seus estudos.

A partida esse “encontro” também pode acontecer no piso “0”, principalmente entre os alunos que são frequentadores assíduos da biblioteca verifica-se o costume de chegarem a porta do prédio alguns minutos antes (aproximadamente 8:20h) da abertura do mesmo (8:30h), acumulando-se aí um número considerável de alunos que muitas vezes se deparam com outros colegas com quem não contavam, acabando por decidirem estudar juntos.

Em épocas normais também se verifica a presença de um número razoável de estudantes, considerados frequentadores assíduos, mas conforme já mencionado, em menor quantidade.

Relativamente às interações entre alunos e funcionários, pode-se dizer que estas acontecem principalmente no momento em que os alunos se dirigem para o balcão de requisição onde está o funcionário do piso. Para além desta situação um contacto maior também é promovido quando um aluno sente dificuldades em localizar um dado material no acervo, solicitando ajuda do funcionário ali presente.

Demais causas do contacto podem estar relacionadas com dúvidas quanto às pesquisas no catálogo *online* e com a utilização das impressoras e máquinas de fotocópias que estão no piso.

As interações entre os funcionários, podem ter início logo cedo no piso “0” onde verifica-se que com certa frequência por volta das 8:15h já ali se encontram alguns funcionários que chegam mais cedo por diversos motivos tais como o horário do transporte público utilizado para ir trabalhar.

Estes funcionários encontram-se “por acaso” no balcão da recepção e atendimento, às vezes 3 ou 4 pessoas, mas sempre pelo menos 2, e por ali param porque necessitam de pegar uma chave ou algum outro material, dirigindo-se para o respectivo local (piso, no caso dos funcionários de atendimento) onde se dará o início de sua jornada.

Ainda no que diz respeito ao ambiente dos pisos, as interações entre os colaboradores podem resultar da necessidade de uma substituição ou de uma situação pontual para prestar algum tipo de apoio.

A substituição acontece por causa do intervalo feito pelos funcionários do atendimento (funcionários que permanecem nos balcões dos pisos). Esses colaboradores trabalham num regime de jornada contínua, e portanto apenas fazem um pequeno intervalo de aproximadamente 30 minutos no qual um colega, que pode ser exclusivo do atendimento ou não, o substitui.

Nessa altura ocorre necessariamente uma interação entre os funcionários e grande parte das vezes é retransmitida alguma informação, que pode ser dica ou recomendação útil para o colega que efectuará a substituição.

No ambiente dos pisos é com maior frequência que surgem situações imprevisíveis e que requerem resolução imediata e portanto percebe-

se que os funcionários que actuam neste sector assumem uma postura colaborativa uns com os outros.

Quando algum colega está numa nova e inesperada situação, na qual lhe falta alguma informação ou conhecimento, solicita que algum outro colega venha até o designado piso para dar apoio ou então dirige-se a outro piso para solicitar ajuda ao outro colega.

Pelo que foi exposto nesta secção já se percebe o quão intenso é o ambiente da biblioteca em termos de interacções. Quer sejam entre alunos, alunos e funcionários ou entre funcionários, esse fluxo de contactos também reafirma adequação do contexto aos propósitos de uma investigação que tenha por base os contactos entre as pessoas de um determinado ambiente organizacional.

#### **4.4 DIVISÃO DE SERVIÇOS ELECTRÓNICOS**

A Divisão de Serviços Electrónicos exerce a sua actividade no âmbito da produção e da gestão das colecções digitais, dos serviços “*Web*” e dos sistemas informáticos específicos da Direcção de Serviços.

A esta Divisão compete a definição de estratégias e políticas adequadas para a aquisição de recursos de informação em formato electrónico, o desenvolvimento de todas as actividades associadas à criação e gestão de conteúdos nos diferentes suportes e formatos, nomeadamente a gestão do acervo digital resultante da produção interna de documentos relativos a actividades de “I&D&I” (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e às actividades de ensino e aprendizagem.

A divisão responsabiliza-se ainda pela gestão dos conteúdos e dos recursos electrónicos externos, obtidos por aquisição ou captura e pela manutenção da biblioteca digital da FEUP, compreendendo as acções de representação, de preservação e de acesso à informação.

Assume também a criação e gestão dos serviços “*Web*” de apoio aos diferentes serviços e às actividades associadas à Direcção de

Serviços, a coordenação, do ponto de vista da exploração, de todos os sistemas informáticos específicos da Direcção de Serviços.

Em termos de ambiente físico está situada em 2 gabinetes, interligados por uma porta/passagem, no piso “5” da Biblioteca. Neste local uma sala é ocupada pelo responsável pelo serviço e a outra por três profissionais que auxiliam na execução das actividades já mencionadas.

O acesso a este espaço está reservado aos funcionários do SDI caracterizando então a natureza das interacções que ali se dão.

#### **4.5 FEUPedições**

A **FEUPedições** nasceu em 1999, da iniciativa de dotar a instituição de uma editora vocacionada para a difusão das actividades de I&D produzidas pela comunidade docente, investigadora e colaboradora da Faculdade e para a produção de materiais pedagógicos inovadores de suporte ao ensino e aprendizagem.

A gestão da **FEUPedições** cabe à Direcção do Serviço de Documentação e Informação, que reúne os colaboradores internos e externos necessários à publicação, divulgação e distribuição das obras publicadas, e ao Conselho Editorial, que define uma política editorial específica e que procede, recorrendo também a colaboradores, à apresentação de propostas de obras a avaliar.

O espaço físico destinado a FEUPedições é pequeno uma vez que suas actividades desenvolvem-se a partir de decisões tomadas pelo conselho editorial. O profissional directamente responsável pela harmonização destas tarefas permanece num gabinete no piso “0” da Biblioteca.

É importante observar que existe aí uma intensa rede de contactos externos e com pessoas que não são “oficialmente” membros da comunidade SDI, mas que de certo modo têm ligação com estes serviços.

Por fim, e de acordo com a natureza da actividade desempenhada por esta unidade, verifica-se que também na sua maioria as

interacções localmente fomentadas têm como protagonistas indivíduos pertencentes ao quadro de funcionários do SDI.

## 4.6 ARQUIVO

Acredita-se que a mudança das instalações da faculdade, ocorrida no ano de 2000, constituiu um factor de grande influência para com a redefinição de estruturas e serviços existentes na instituição. Um dos aspectos pelos quais esta justificativa se sustenta reside nas necessidades de se adaptar e ocupar de forma eficaz o novo, amplo e dinâmico espaço físico.

Com o novo ambiente, significativamente maior, os diversos sectores da faculdade tornaram-se mais dispersos. Nas instalações anteriores não existia uma unidade designada “Arquivo” e os órgãos, departamentos e serviços é que se incumbiam de armazenar e preservar a documentação por eles tida como relevante.

O sistema utilizado era tipicamente descentralizado, o que de facto mostra-se directamente ligado à estrutura física do ambiente, mas justamente devido a esta descentralização é que se verificavam falhas, gargalos e por fim uma dinâmica de resultados pouco satisfatórios.

Com o passar do tempo sentiu-se necessidade de estabelecer políticas globais a nível da faculdade em termos de armazenamento desta informação e com isso também otimizar a recuperação dessa documentação referente aos processos e rotinas administrativas. Desde então houveram iniciativas que contribuíram para a modelação de um sistema de carácter centralizado designado **Arquivo**.

Relativamente ao Arquivo Central da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, pode-se dizer que de acordo com a própria natureza deste tipo de estrutura, a sua função primordial consiste em salvaguardar a documentação que representa a **informação orgânica** produzida pela instituição.

No que diz respeito ao seu ambiente e espaço físico é importante considerar que este não se localiza no mesmo prédio ocupado

pelos serviços de Biblioteca, situando-se no prédio central ou também chamado prédio da direcção da faculdade, onde se encontram também outras repartições administrativas da instituição.

De facto esse distanciamento físico parece contribuir para que haja uma menor interacção entre o pessoal correspondente a esses órgãos e para que essas as poucas interacções que possam ocorrer se desencadeiem por motivos pontuais de cariz momentâneo, ocorrendo na maioria das vezes por meio do telefone ou correio electrónico.

Apesar de estarem a passar por reformas, o ambiente convencional constitui-se por um grande espaço no qual estão dispostas as estantes/prateleiras que se configuram no “acervo” propriamente dito. Existem também 2 salas das quais uma se destina às 3 pessoas que trabalham/auxiliam neste sector e a outra ao responsável pelos serviços.

A porta que interliga esses ambientes permanece sempre aberta e, devido à localização da máquina impressora e aparelhos telefónicos, há uma estimulação da circulação das pessoas por todo o espaço.

Nesse momento percebe-se então que, pelo facto de o arquivo armazenar conteúdos da já referida categoria específica, o público ou população de utilizadores caracteriza-se maciçamente pelos funcionários da própria faculdade. Este pessoal interno frequenta as instalações do arquivo com o intuito de efectuar consultas à documentação respectiva às suas actividades.

Esta situação de consulta por vezes fomenta uma interacção maior entre os utentes e os profissionais do arquivo pois, para além dos procedimentos normativos que condicionam os utilizadores a comunicar e apontar a consulta e retirada de material do acervo, surgem também interacções provenientes de dúvidas e dificuldades por parte do indivíduo no acto da busca/pesquisa por conteúdos.

## **4.7 MUSEU**

No âmbito institucional reconhece-se que já existiam órgãos que trabalhavam com documentos arquivísticos, materiais bibliográficos de cunho científico-técnico e académicos, portanto restava ainda tratar de uma outra vertente da informação e que também representava a FEUP.

O mais novo dos elementos que integram os SDI surgiu como consequência da necessidade de se trabalhar a herança cultural e memória da FEUP. Suas actividades têm foco nos objectos que contam a história/evolução da instituição.

Oficialmente o serviço designado **Museu** foi criado em 2004 com a consolidação da “Divisão de Arquivo e Museu” e desde então assumiu uma estrutura “poli-ambiente” na qual um espaço único e permanente destinado a abrigar o acervo dá lado a múltiplos espaços que encontram-se dispersos pela faculdade.

Desse modo os objectos que constituem a colecção do Museu são expostos nos departamentos directamente relacionados com a natureza da “peça”, mas entretanto busca-se uma unificação da colecção através de sua reunião em um ambiente virtual que corresponde a um catálogo.

É importante mencionar que mesmo não se dispondo de um único local fixo para os objectos, os mesmos frequentemente se tornam alvo de exposições temporárias em um espaço/sala situado no piso 0 do prédio da Biblioteca. Este ambiente é frequentado em grande parte pelos docentes e investigadores que têm interesse na área de estudos à qual os objectos estão relacionados, mas observa-se, ainda que em minoria, a presença de alguns alunos.

Acredita-se que este espaço se mostra propício a socialização das pessoas. Ainda no que diz respeito às pessoas que compõem esta vertente dos serviços, actuam neste sector 1 responsável pelos serviços e 1 técnico que auxilia na implementação das actividades do Museu. Situam-se em gabinetes e relacionam-se entre si para tomar decisões e avançar com as actividades, mas também mantêm relações de carácter mais informal com outras divisões do SDI nomeadamente a Biblioteca, Arquivo e Divisão de Recursos Electrónicos.

Esses contactos com os colegas surgem de necessidades de apoio para com a busca de informações sobre as peças do Museu, mas

também ocorrem interacções com pessoas não integrantes da comunidade dos SDI, principalmente quando considerada a necessidade de se estar presente nos diversos locais da instituição pelos quais estão expostas peças do Museu, quer seja para colocação, restauração ou manutenção.

Nesse sentido percebe-se que as interacções acontecem, na sua maioria, durante a execução das actividades e que propiciam a partilha de informações e geração de conhecimentos que, em futuras situações quer sejam problemáticas ou de carácter estritamente decisivo, serão utilizados.

Observa-se aí a contribuição da rede de relacionamentos que ao longo do tempo se está a moldar e isso deve-se também ao facto de o serviço “Museu” ser composto oficialmente por 2 pessoas.

#### **4.8 SERVIÇOS DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO – SDI**

Contextualizadas as origens, desenvolvimento e evolução de cada uma das estruturas que juntas constituem a organização visualizada nos dias actuais, faz-se então necessária uma breve menção aos princípios que regem e harmonizam este sistema maior em seu todo integrado.

Observa-se que de modo geral o SDI assume a missão de disponibilizar a informação de suporte às actividades pedagógicas, de investigação e inovação da FEUP, a par da salvaguarda e difusão do seu património cultural e científico.

Para tanto a direcção dos Serviços de Documentação e Informação da FEUP busca gerir os recursos de informação científico-técnica e de cariz pedagógico, a documentação administrativa e os recursos patrimoniais de componente cultural, científica ou tecnológica.

Isto acontece numa abordagem teórica e funcional que integram a Biblioteconomia, Arquivologia, Museologia e Edição, dando centralidade ao documento, à informação e ao seu uso e gestão em contexto organizacional.

A Direcção de Serviços integra as divisões de Biblioteca, Arquivo e Museu, Serviços Electrónicos e Editorial, com missões, recursos e

peçoal específicos mas numa prática integradora onde as novas tecnologias de criação, armazenamento, difusão e comunicação da informação ganham um papel relevante.

Nesta investigação foram focados os pisos do prédio da Biblioteca pois é este o sítio onde se concentram a maior parte das divisões dos SDI. Com excepção do piso 6 todos os outros foram regularmente observados.

Isto porque, conforme se pode verificar na descrição dos espaços/ambientes dos SDI, neste piso situam-se espaços colectivos esporadicamente utilizados para além do facto de que não há ali um colaborador que desenvolva suas actividades em carácter permanente.

De igual modo também a escolha por pessoas com as quais se realizaram as entrevistas se deu de forma que todos os sectores estivessem equitativamente representados.

#### **4.8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA A PERCEPÇÃO DOS SDI**

Para além de todas as teorias organizacionais, já mencionadas na revisão da literatura, que têm o conhecimento como figura central, algumas das teorias organizacionais já consolidadas tais como a “Teoria das contingências” de Joan Woodward (1958), também serviram de suporte no que diz respeito a uma interpretação do sistema estudado.

Kast F. e Rosenzweig J. (1973) explicam que a visão de contingência (eventualidade, imprevisibilidade ou incerteza) procura entender as relações “intra” e “inter” sistemas, bem como entre as organizações e o seu ambiente.

Esta óptica dá ênfase à natureza multi-variada das organizações e tenta entender como é que estas operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas.

A temática dessas abordagens “contingenciais” considera a burocracia um importante factor de influência na gestão e assim, em síntese,

verifica-se que os sistemas de orientação burocrática e “não-burocrática” possuem dadas características:

**Tabela 4 – Orientação Burocrática e Não-Burocrática**

	<b>BUROCRÁTICO</b>	<b>NÃO-BUROCRÁTICO</b>
<b>PLANEAMENTO</b>	Detalhado; Longo Prazo.	Genérico; Curto Prazo.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Formal; Especialização; Departamentalização funcional.	Informal; Responsabilidade indefinida; Departamentalização por produto ou cliente.
<b>DIRECÇÃO</b>	Directiva; Autoritária.	Participativa; Democrática.
<b>CONTROLO</b>	Processos; Regras.	Resultados; Autocontrolo.

Joan Woodward (1958), mostrou que o sucesso organizacional resulta de uma adequação entre as características da tecnologia utilizada na empresa e a sua estrutura organizacional, ou seja, não há estruturas intrinsecamente certas ou erradas, mas estruturas que são mais ou menos apropriadas para as características concretas da tecnologia utilizada. Logo, a tecnologia determina a estrutura.

De igual modo, Charles Perrow (1976), demonstrou que não há estruturas intrinsecamente certas ou erradas, sendo que a estrutura burocrática é tão apropriada em certas circunstâncias como a não-burocrática o é noutras circunstâncias.

Perrow (1976), que deu continuidade a estes estudos analisou dois diferentes aspectos. Relativamente às tarefas do trabalho, considerou importante quantificar e conhecer em que ponto estas são previsíveis e variáveis e o quanto fazem-se conhecer os problemas.

Por outro lado também buscou perceber o nível de especificidade das actividades, o modo como são desmembradas e a extensão em que os problemas podem ser resolvidos de forma conhecida ou pelo uso dos procedimentos de rotina.

Em relação aos modelos de gestão de competências, Silva (2003), apresenta no seu estudo as duas principais vertentes no contexto europeu: o modelo centrado nos comportamentos e o modelo centrado na organização.

De acordo com o autor o modelo centrado nos comportamentos dá prioridade ao desenvolvimento de capacidades individuais e pretende através de formação, orientação e instrução que o indivíduo aprenda como se faz numa dada função. Este modelo dá ênfase a gestão individual das competências, ou seja, através do sistema “indivíduo a indivíduo”.

Do lado oposto surge o modelo centrado na empresa que, por sua vez, dá ênfase nas competências técnicas e tecnologia. Os objectivos procurados são de cariz colectivo e como consequência o sistema de carreira são comuns.

Procuram-se, neste modelo, resultados globais, buscando-se, por isso, manter o equilíbrio entre a evolução da organização e os métodos de trabalho. Uma das características que mais se evidencia neste modelo é a estruturação do sistema, direccionado para as funções e para o posto de trabalho.

Em particular no caso dos SDI acredita-se que elementos de ambas as práticas coexistam num clima de forte tensão originado pelo atrito entre as características tradicionais do modelo de gestão de instituições de natureza pública e uma gestão fortemente humana que busca a constante evolução e que se mostra dotada de ambição por implementar práticas inovadoras no “sub-contexto” dos SDI.

## **4.9 CONCLUSÃO**

A especificação das estruturas organizacionais investigadas, de forma física e conceptual, permite visualizar com maior clareza os motivos pelos quais a temática estudada se faz pertinente e não obstante a isto também perceber a adequação dos métodos pelos quais o trabalho foi desenvolvido.

Novamente se reforça a ideia de que este ambiente “micro” (SDI), no qual decorrem muitas interacções entre colaboradores e seus superiores no desenvolver das actividades, é palco de iniciativas de gestão

inovadoras que acabam por estar em atrito com os factores condicionantes impostos pelo ambiente “macro” (FEUP).

Esta base mostra-se firme e coerente o suficiente para que se possa avançar para uma descrição mais detalhada de como se dão o modo de vida e a dinâmica da organização no contexto já definido e de que forma este “estilo” afecta a criação, partilha e uso do conhecimento.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 5.1 INTRODUÇÃO

A somatória do esquema conceptual e do conhecimento das implicações metodológicas da temática estudada permitiram que se descobrisse na organização, devidamente caracterizada no capítulo anterior, o ambiente propício para esta investigação.

Avançou-se para a prática e efectuou-se uma abordagem tomando como ponto de partida a inserção do indivíduo no contexto organizacional. Desse modo, e em consequência dos objectivos do estudo, destacam-se quatro ângulos adoptados para a discussão que se segue:

- 1- Integração de um novo indivíduo no contexto organizacional dos SDI;
- 2- Conhecimento de normas, procedimentos e regras;
- 3- Interação entre superiores e subordinados;
- 4- Ocupação de espaços físicos e as relações de associação de indivíduos aos ambientes nos SDI.

Não obstante a isso também foram discutidos nesta secção os “*Feedbacks*” e o conjunto de artefactos, valores e pressupostos da cultura organizacional em junção com as perspectivas do conhecimento, aprendizagem organizacional e comunidades de prática.

Acredita-se que todos esses elementos envolvem-se com todas as questões trabalhadas ao longo de todo o capítulo, o que pode ser facilmente observado, mas dada sua importância optou-se por contemplá-los também através de uma segunda análise de cariz mais específico.

Abre-se aqui um parêntesis para seja previamente esclarecido que esta secção faz uso da opinião dos entrevistados, mas por questões éticas e respeitando o combinado com os mesmos, os discursos aqui apresentados são de ordem indirecta, ou seja, evitou-se ao máximo fazer transcrições/citações “ao pé da letra”.

## 5.2 SDI – MODO DE VIDA

No que diz respeito à dinâmica de integração dos indivíduos no ambiente dos SDI constatou-se uma ligeira divergência entre as percepções provenientes de alguns funcionários, podendo-se mesmo correlacionar este facto com o tempo de serviço que cada um destes tem na instituição.

Os funcionários mais antigos (mais de 4 anos em serviço na organização) observam que a sua integração, ocorreu de forma optimizada pelas acções da gestão, mas quando comentam sobre a situação actual, alguns já não têm clareza se isso continua assim e também existe um grupo que diz que isto esta bem fragmentado.

O sujeito “A” é um indivíduo que serve a organização há mais de 4 anos e quando abordado sobre esta questão da integração discursou a respeito do assunto colocando certa ênfase numa possível diferença entre sua própria experiência e o que se observa nas práticas actuais.

O facto deste sujeito fazer menção ao “muito diferente” permite desconfiar que houve uma mudança de cenário, não somente em termos de espaços físicos, como também em termos de práticas. O indivíduo refere que quando chegou, foi apresentado a todas as pessoas mas ressalta que na altura o quadro de funcionários era menor do que nos dias actuais e que portanto ele acredita que era mais fácil.

A partir disso percebeu-se claramente que muitas das reflexões foram exercidas em tom de comparação entre as estruturas da antiga e da actual FEUP. Frequentemente mencionaram num primeiro momento a situação verificada nas instalações da Rua dos Bragas seguida da percepção do mesmo contexto no edifício actual.

Para Choo (2003), a criação de significado começa quando ocorre alguma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiência e afectando os participantes da organização.

Essa situação desencadeia o andamento do processo de criação de significado à medida que exige esforços dos indivíduos da

organização no sentido de interpretar o novo ambiente e de aprofundar essas “compreensões”, seleccionar interpretações e aplicá-las através do estabelecimento de relações.

Verifica-se que os colaboradores reconhecem a influência da estrutura física da organização enquanto um factor capaz de impactar também nas relações interpessoais. Fundamentam-se estas percepções em argumentos apontados pelo pessoal, relativamente ao facto de que quando a Biblioteca estava nas antigas instalações da Faculdade de Engenharia esta tinha menores dimensões e que conseqüentemente também se necessitava de menos pessoas para dar funcionamento à estrutura.

Nesse sentido a “recepção” de um novo elemento no ambiente organizacional era otimizada uma vez que devido à reduzida estrutura física e de pessoal, tornava-se mais intenso, e em menos tempo, o contacto entre todos. Como consequência as pessoas sentiam-se facilmente integradas porque facilmente conheciam todos os outros e os espaços também os eram apresentados.

A mudança de instalações, de acordo com o sujeito “A”, não alterou esse hábito, mas com o passar do tempo começou-se a sentir alguma diferença. Com a chegada ao novo edifício, e conseqüente ampliação da estrutura, foi necessária logo no 1º ano a adopção de uma política de alargamento de recursos humanos, começando a entrar pessoas novas e, era norma, dar-se o conhecimento por e-mail aos restantes colaboradores da chegada de alguém novo.

De acordo com o sujeito “A” antigamente esse novo funcionário também percorria os vários sectores da Biblioteca e era apresentado a toda a gente porém, ele diz que mais recentemente houve um enfraquecimento desses procedimentos.

Esta perspectiva permite supor que isto ocorra como resultado da confluência de alguns factores tais como a segmentação dos serviços, aumento do número de recursos humanos na organização e a ideia de que neste novo cenário possa ser mais complicado estar a levar a pessoa ao conhecimento de toda a gente e de todos os serviços.

Ao resgatar as conclusões de Fonseca (2008), nota-se que o início da departamentalização aproximou a organização da perspectiva

racional-cognitivista, e que apesar de não ser a intenção, a mudança, o crescimento e o aumento dos recursos físicos, humanos e tecnológicos do SDI deram margem para que os indivíduos sentissem o sistema como sendo de orientação objectivista.

O sujeito “A” afirmou que acredita na possibilidade de ocorrência de uma situação na qual, mesmo já estando a trabalhar na organização a algum tempo, é capaz de haver um indivíduo ainda desconhecido por parte dos colegas.

Pode-se somar a este panorama a perspectiva do sujeito “J”, que diz sentir a diferença pois apesar de se ter integrado ao SDI em fase anterior à mudança para as novas instalações, para além de uma percepção própria, também presenciou comentários de colegas que integraram a estrutura do SDI já na nova fase. Esses colegas novos comentam perceber que sua adaptação se deu de modo diferente.

Alguns dos principais vestígios observados e que vão de encontro a isto referem-se à reacção de alguns colegas de sectores diferentes, qual seja de uma certa surpresa, desconhecimento e até desinteresse quando colocados em contacto pela primeira vez com um colega novo.

Ao se efectuar a abordagem a partir do “outro lado da moeda” os funcionários novos (menos de 4 anos em serviço na organização) reflectem a percepção de que no geral a integração tem pouco suporte por alguma iniciativa organizacional e que esta ocorre no dia-a-dia com o desenvolver das actividades.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) trabalhar a questão das interações entre os indivíduos é algo extremamente fundamental pois, ao passo que o indivíduo sente-se integrado, aumenta o seu nível de comprometimento para com a organização e isso possibilita a construção de um conhecimento colectivo, o qual se denominará organizacional.

Esse modelo de construção de conhecimento mostra-se claramente vinculado à cultura da organização pois na verdade ambos se apoiam. Como Schein (2001), bem afirma, a cultura nasce do conjunto de significados partilhados por um grupo, e que depois de serem testados e validados se transformarão em pressupostos básicos.

O sujeito “B” está enquadrado neste grupo (mais novos) e, quando abordado sobre a mesma temática relativamente a integração e transmissão de normas e procedimentos organizacionais, diz que com base em sua própria experiência, reconhece que o sistema poderia ser otimizado.

Este sujeito continua o seu discurso dizendo que admite que existe “um certo” acolhimento por parte das pessoas, mas torna-se subjacente a informalidade existente aí. Quando um indivíduo inicia as actividades na instituição falta-lhe o “conhecimento interno” (expressão citada por ele para definir o conhecimento sobre as funções, políticas da organização, etc...) e que ao invés de uma apresentação formal, só se vai obtendo esse conhecimento ao longo do tempo, ao longo das situações que vão surgindo, ou seja, com a experiência.

Ao se reflectir sobre estas características pode-se associar ao que para Nonaka (1997), se chama internalização, ou seja é estimulada uma prática nos membros da organização a qual está voltada à aprendizagem.

Essa proposta assemelha-se aos conceitos das “*learning organizations*” mas talvez o “aprender fazendo” dos colaboradores, pelo menos nessa fase inicial, necessite de um pouco mais de atenção. Isso visa conferir ao “aprendiz” certa segurança, por meio da qual se reduz o medo e as incertezas que impedem que o processo de aprendizado obtenha sucesso.

Apesar de trabalhar na instituição há pouco mais de 4 anos, o sujeito “D” relata que partilha desta percepção, e justifica-se exemplificando com o seu caso em específico. Ele afirma ter sido formalmente apresentado aos colegas após um tempo considerável desde o início de suas actividades no ambiente do SDI.

O sujeito “D” ainda referiu que em algumas situações, enquanto usava o telemóvel ou fazia alguma outra coisa em determinado local, fora abordado por colegas que lhe perguntaram o que ele estava lá a fazer por desconhecerem que ele se tratava de um novo colaborador.

Ele afirma ter sentido alguma dificuldade em integrar-se e uma postura pouco acessível por parte dos colegas, mas reitera que estes não têm culpa uma vez que desconheciam a inserção de um novo indivíduo no contexto organizacional.

A partir da exposição de membros que integram o grupo de “directores” do SDI, percebe-se que estes acreditam que a integração de um novo indivíduo é otimizada pelas acções da organização, contudo reconhecem que o processo começa a nível local, ou seja, no sector onde o colaborador desenvolverá as suas actividades.

O sujeito “X” pertence a este grupo e coloca que normalmente, em função das tarefas que vai desempenhar, o elemento novo é colocado junto de alguém que já está a exercer essas funções, ou seja, nos primeiros dias trabalha com outra pessoa e daí vêm as primeiras impressões do ambiente.

Em geral, todos os sujeitos pertencentes ao nível tático demonstraram aperceberem-se deste facto, porém o sujeito “X” acrescentou ainda que outras iniciativas estão a ser implementadas a partir de políticas institucionais como é o caso do “QualiFeup”, o programa de gestão da qualidade da FEUP.

Ele especificou que no âmbito do QualiFeup tem havido uma grande preocupação em registar a forma como são feitas as tarefas, e que, mais especificamente no caso do SDI, apesar de o sistema ainda não abranger todos os sectores da organização já se verifica que aos poucos está a crescer e que de facto está a ficar tudo registado num Manual de Procedimentos.

Acredita-se que isso vai permitir que sejam consultadas “*online*” informações do Manual de Procedimentos, mas também reitera-se que apesar de se trabalhar com muita informação, “aprender a fazer” ainda passa muito pelo contacto pessoal.

Para Schein (1998), ao falar-se de aprendizagem as contribuições das ferramentas tecnológicas fazem-se visíveis, mas o carácter humano nesse processo também deve ser ressaltado.

O sujeito “W”, sob uma perspectiva similar, sustentou também as expectativas que se têm, bem como as contribuições já verificadas, do já mencionado programa de qualidade, especificamente no que toca à sistematização de processos e procedimentos executados pelos colaboradores no cumprimento de suas funções.

Numa primeira análise, a dinâmica em si mostra-se válida e eficaz pois parece apoiar-se nas tecnologias para cumprir os objectivos a que se propõe. Os indivíduos já integrados neste sistema acabam por,

naturalmente, participar de forma efectiva, no entanto talvez ainda existam lacunas quanto à integração dos novos colaboradores no SDI.

Davenport e Prussak (1998) alertam para o facto de que não adianta nada os indivíduos de uma corporação terem acesso à tecnologia, e não terem clareza dos objectivos de sua utilização, ou seja, é necessário trabalhar as mudanças de forma consciente, pois dessa forma os valores e formas de compreensão subsidiam a criação de um padrão de comportamento.

Para o sujeito “W” o novo funcionário vai tomando contacto e conhecimento gradualmente, e assim conhece a “realidade mais concreta”.

Na continuação deste raciocínio subentende-se que é na prática, após o contacto com o funcionamento do sistema, que se participa da comunicação dos serviços e de todos os processos.

O sujeito “Z” foi o único indivíduo deste segundo grupo que expressou ideias que se aproximam e que, de certo modo, dão sentido ao que os indivíduos do primeiro grupo (subordinados) reflectiram sobre uma possível diferença no modo como se deu esta integração para os colaboradores antigos e os novos.

Ele citou a evolução da própria estrutura orgânica do SDI como uma das possíveis causas para que isso aconteça, mas claramente explica também que as pessoas são enquadradas em equipas de trabalho, ou seja, sectores, e por isso a integração acaba por ser um processo pautado e com fortes influências das pessoas que compõem este grupo.

Esta perspectiva da responsabilidade do grupo também foi apontada pelo sujeito “Y”, que diz ser possível captar do ambiente, a cada novo elemento que se integra e também com base na própria experiência, o papel das relações “não profissionais”, ou seja, das relações informais que se desenvolvem em momentos como o pequeno-almoço.

De forma completamente interligada a esta discussão também se podem tecer comentários relativamente aos mecanismos de transmissão/recepção de informações e conhecimentos sobre normas e procedimentos em vigor no contexto.

Sob esse ângulo de análise, o cenário mostra-se muito semelhante ao discutido anteriormente pois parte significativa dos funcionários antigos, e também dos novos, chegam a um consenso no sentido de que essas

“informações” são apercebidas no decorrer da execução das actividades e que as visões específicas do subgrupo no qual estão inseridos, por vezes, sobrepõem-se a perspectiva organizacional.

Para Terra (2000), o contexto capacitante não se limita a um espaço físico mas em qualquer interacção que facilite a troca de experiências. Nesse sentido, a confiança entre os membros do grupo passa a ser um factor de grande relevância, e os líderes dos grupos acabam por desempenhar um papel quase que crucial no desenvolvimento de uma cultura voltada ao conhecimento e aprendizagem.

No SDI isso confirma-se também pela visão dos directores, que apesar de reflectirem uma grande crença na efectividade com que é transmitida a perspectiva organizacional, também reconhecem e citam a importância do subgrupo no qual o indivíduo se insere como factor de influência na consolidação da visão/percepção do novo indivíduo.

Essa dinâmica vai ao encontro e fortalece a ideia de Wenger (2000) no que se refere as comunidades de prática. Os grupos existentes na organização, cujos indivíduos partilham conhecimento, devem ser apoiados pois se aceita que é mais fácil trabalhar com os conteúdos quando estão organizados por determinada área de especialidade/interesse.

No SDI, por outro lado, quando canalizadas essas interacções para uma abordagem pautada no tipo de contacto existente entre o superior e o subordinado, verifica-se que no geral tanto os funcionários antigos, quanto os mais novos, assumem sentir-se à vontade para interagir com seus superiores.

Alguns dos funcionários mais antigos dizem observar que isto depende também do tempo de serviço que um individuo tem na organização. Ambas as “categorias” de funcionários dizem sentir-se à vontade para expor o facto de não concordarem com alguma ideia do superior, mas curiosamente por vezes utilizam no seu discurso a palavra “receio”.

Acredita-se que o fortalecimento dos contactos, independentemente do nível hierárquico dos envolvidos na interacção, possibilita que mais significados, informações e conhecimentos circulem de forma quase que irrestrita. Entende-se que este fluxo otimizado intensifica o processo de aprendizagem.

Para Davenport e Prussak (1998), o modelo idealizado é o que permite um fluxo horizontal de informações. Essa tipologia de estrutura organizacional é dificilmente encontrada nas organizações, uma vez que em termos hierárquicos e, por consequência, informacionais, os indivíduos se encontram nivelados.

Num ambiente corporativo tradicional, o fluxo de informações dá-se de maneira vertical, partindo da alta administração em direcção ao nível operacional. Nesse modelo, percebe-se a fragmentação do conteúdo informacional, pois os gestores que detêm o “todo” permitem que o nível operacional tenha acesso somente às informações que dizem respeito ao seu “fazer”.

Nos SDI, os colaboradores mais novos dizem que o “chefe é que manda” e por isso, apesar de exporem a ideia, não insistem muito nisso e aceitam rapidamente executar as coisas do modo “sugerido” pelo superior.

Para o sujeito “A”, a interrupção da fala do superior durante uma conversa, pode ser justificável se for para que haja um melhor entendimento, isto é, de forma a evitar um mal entendido. Este sujeito afirma que o ambiente permite esta informalidade.

Este sujeito diz não ver problemas em haver alguma informalidade entre ele e seu coordenador directo ou director do serviço, a que tais técnicos pertencem, mas não estende este tipo de interacção no contacto com a direcção geral.

Ele explica que em relação à direcção geral já não é tanto assim, mas que já foi, porém o crescimento dos serviços e o consequente surgimento da hierarquia de nível intermédio já não favorecem este contacto com a mesma flexibilidade. Portanto neste novo contexto há uma formalidade maior.

Para ele esta questão também tem a ver com as pessoas envolvidas, pois diz haver técnicos que não têm nenhum à vontade em falar com a direcção geral, ao passo que outros têm e que isso pode estar correlacionado ao tempo que se conhecem e que trabalham juntos.

Ao se considerarem estas visões pode-se avançar para a percepção de que as relações, o contacto anterior e as experiências passadas, exercem certa influência nessa questão da informalidade. Observa-se ainda

que, apesar de ser algo natural do comportamento humano, em contexto organizacional acaba por ser confundido com acessibilidade.

A análise permite ver que a quebra ou a existência de um certo clima formal nas interações também depende dos anos em que as pessoas tiveram em contacto e que, deste modo, mesmo que num novo contexto a hierarquia de certa forma “distancie” estas pessoas, na prática elas ainda conseguem manter alguma informalidade. Esta informalidade ainda não é expandida aos colaboradores mais recentes.

O sujeito “J”, na sua experiência de funcionário antigo diz que sempre se sentiu próximo da direcção geral e que nunca teve problemas relacionados ao acesso e ao contacto com o superior. Ele admite que existe uma hierarquia, em que os directores de nível intermédio também são respeitados mas que isso não interfere no modo como interage com o nível imediatamente acima daqueles.

Este sujeito diz sentir-se à vontade para expressar alguma eventual discordância ou insatisfação, mas também mostra ter dúvidas quanto à existência deste tipo de contacto por parte da direcção geral com todos os outros colegas.

Sob uma outra perspectiva, mesmo sem por em questão a existência ou não da tal formalidade, o sujeito “D” diz que já vivenciou uma situação em que argumentou que não achava que “aquela” (ideia do superior) fosse a melhor forma de agir em determinadas circunstâncias. Deste modo ele explica que discordou porque tinha conhecimento e acreditava que as coisas poderiam funcionar de forma diferente se o superior aceitasse a sugestão.

Mesmo com esta postura o sujeito reconhece que trabalha ali há pouco mais de quatro anos e diz haver um certo receio. Ele afirma que isto acontece porque há uma insegurança relativamente ao modo como o superior interpretará aquela atitude e apesar de agir com convicção, demonstrar prezar pela “transparência” nas relações interpessoais, este sujeito admite que existe a preocupação de que as opiniões o possam prejudicar mais tarde no momento da avaliação.

É nesta linha de raciocínio que o sujeito “I” demora alguns instantes para se começar a pronunciar e diz, nestes instantes, estar a pensar nas pessoas envolvidas no contexto. Ele diz sentir que, tanto as interrupções

no discurso de um superior em uma conversação normal, quanto a demonstração de ideias que pareçam opostas, se revelam inapropriadas.

Entretanto, a observação da postura assumida pelos superiores permite aqui inferir que estes se mostram acessíveis e presentes, embora reconheçam a presença da componente informal em algumas relações.

Na qualidade de um dos representantes desse grupo, o sujeito “W” diz que, relativamente à frequência e natureza das interações, o contacto entre os responsáveis é constante e de certa forma condicionado pela execução das actividades e do funcionamento da organização, mas que quando se tratam de interações com os técnicos (seus subordinados), isto acontece quando se justifica.

Ao se pronunciar sobre isto, o sujeito “X” disse que no seu sector estas interações são muito frequentes, e que podem ser tanto de natureza formal quanto informal. Ele explica que ao deixar a porta de seu gabinete aberta, as pessoas entram e saem e estão à vontade.

O sujeito “X” afirmou que, para além do contacto estritamente profissional, também se desenvolve um clima informal através do estímulo à amizade. Ele justifica dizendo que alguns hábitos, tais como almoços em conjunto e também cafés que as pessoas tomam juntas, reforçam este ambiente.

Numa análise crítica pode-se realmente verificar a ocorrência de tais situações de modo rotineiro, e acredita-se fortemente na sua contribuição para com as relações e melhoria do ambiente. No entanto ressalta-se que se trata de uma iniciativa “local”, ou seja, desenvolvida em determinados grupos.

Na opinião do sujeito, apesar do incentivo à proximidade, as relações formais e a componente profissional também são cultivadas, e explica que estão a tentar manter reuniões periódicas nas quais podem conversar a respeito de questões mais técnicas, de rotinas e de execução das tarefas. Nessas ocasiões, inclusive, os problemas são partilhados.

De forma similar também o sujeito “Y” diz valorizar os canais informais, pois deste modo estas relações interpessoais conseguem ultrapassar potenciais barreiras advindas da hierarquia. Na sua perspectiva

esse tipo de contacto possibilita que novas competências sejam descobertas nos indivíduos (subordinados), uma vez que estes se sentem mais seguros para se manifestar.

No que tange as relações formais dá como exemplo as reuniões e diz acreditar que estas permitem definir políticas e até mesmo iniciar a busca colectiva de soluções, mencionando no entanto que não podem ser vistas como oportunidade para simplesmente delegar.

No seu discurso reforça que o indivíduo que está num posto operacional tem um grande potencial de contribuição, pois por vezes conhece melhor a realidade e conseqüentemente a viabilidade de se adoptar uma solução ou não, e que por isso este colaborador deve ser ouvido.

O sujeito “Z” afirma que aposta nos momentos lúdicos e de confraternização como os mais propícios para estas interacções.

Percebe-se que apesar de demonstrar valorizar a informalidade, ele não contempla no seu discurso as contribuições disto para com a execução de tarefas, resolução de problemas e melhoria de rotinas em si.

Sente-se também aí uma ausência da componente “formal” e do modo como subordinados e superiores interagem em contexto organizacional, particularmente na resolução de problemas.

Nesse sentido a valorização dos contactos formais poderia ser interpretada como meio de se otimizar esta abordagem.

Acredita-se também que a forma com que se dá ocupação dos espaços físicos do ambiente organizacional também pode exercer influência no modo como se desenvolvem as relações e as interacções entre as pessoas.

Em termos gerais, do ponto de vista dos colaboradores, o que se percebe é que em grande parte não vêem claramente a presença do factor “status” na associação de pessoas aos espaços por elas ocupado, embora alguns desses indivíduos tenham apresentado uma percepção diferente, sentindo que isso acontece e atribuindo a isso o cargo, a função e até mesmo o nível das relações interpessoais existentes.

O sujeito “B” estabelece uma comparação e diz que, se por um lado existem elementos que podem servir de vestígios para uma possível relação entre posição hierárquica e espaço físico ocupado, tais como o facto de

que os directores têm seus gabinetes, por outro lado também se podem encontrar técnicos superiores a dividir seus gabinetes com técnicos profissionais.

A primeira impressão esse discurso parece consistente, mas ao se reflectir sobre essa comparação constata-se que, embora tenha sido efectuada entre pessoas pertencentes a níveis hierárquicos diferentes, não se pode agregar ao técnico superior o mesmo papel e importância de um director em termos de suas funções, instalações, postura e atitude.

O técnico superior mostra-se acima dos técnicos e técnicos profissionais no âmbito da junção de factores como a função, habilitações e responsabilidades, não exercendo necessariamente alguma função orientada para a gestão. Dadas as especificações deste estudo, assume-se que as diferentes categorias de técnicos se reportam aos mesmos superiores e portanto não são possíveis de distinguir ou tampouco de serem confrontados em classes separadas.

O sujeito “H” descreve seu raciocínio através do exemplo real de que o serviço de aquisições já esteve situado no piso -1, mas que posteriormente foi transferido para o piso 0 e que, sob esta perspectiva, qual seria então a razão para a contabilidade ainda estar a funcionar no piso -1? O sujeito diz que são sectores equivalentes e para além disto a execução de respectivas tarefas condiciona uma relação de proximidade muito grande.

Verifica-se que, quando abordadas sobre esta questão, as pessoa adoptam uma perspectiva de comparação para justificar seu pensamento com base em evidências e portanto efectuam uma análise tendo por base a distribuição das secções pelo espaço físico e as secções de importância/função equivalente que se encontram noutra local.

O sujeito “E” diz sentir a presença do “status” na associação de um indivíduo ao local físico por ele ocupado. Ele cita a designação de pessoas a ocuparem determinados gabinetes, mas coloca que não sabe ao certo como explicar o seu ponto de vista, uma vez que “E” pertence a uma divisão na qual isso não ocorre.

O sujeito “A” diz acreditar na existência de tal relação, e afirma que segundo a sua perspectiva, no piso 0 estão as chefias e que no piso -1 se encontra o tratamento técnico. Comenta ainda que o pessoal do atendimento

não tem área fixa, pois pela escala eles têm de estar num determinado piso em cada dia e que o piso 5 acolhe o sector dos recursos electrónicos.

O sujeito “I” diz sentir dúvidas quanto aos critérios de associação de um indivíduo ao respectivo espaço físico. Ele acredita que existe uma forte componente funcional, que tem a ver com o circuito a ser percorrido pelo documento, principalmente em termos de tratamento técnico.

Para ele, nessa abordagem, um indivíduo trabalhador é associado ao espaço de acordo com a função que está a desempenhar nesse processo. Afirma ainda sentir a existência de um segundo factor, no qual seriam incluídas também as relações interpessoais.

Na sua abordagem, os directores colocam esta questão sob uma perspectiva meramente funcional e orientada para a optimização do desenvolvimento das tarefas.

O sujeito “W” diz que essa distribuição/associação foi tendo em conta as funções e a estrutura sob a qual os serviços foram desenhados. Ele cita o facto de o tratamento técnico funcionar no piso -1 e conseqüentemente as pessoas com essa função serem lá são colocadas.

Ao se pronunciar, este sujeito descreveu as suas percepções acerca do modo como foi feita a associação entre as pessoas que estão no piso 0 e nos restantes pisos (demais andares, destinados ao atendimento), e o espaço físico que elas estão a ocupar.

Ele diz que numa situação (piso 0 e -1) se tem um trabalho BackOffice, portanto, os espaços utilizados são internos, ao passo que para as pessoas que actuam no atendimento (outros pisos) existe o espaço destinado ao público e portanto lá seria o seu posto de trabalho.

O sujeito “X” diz que se considera também a ligação com a estrutura orgânica a qual está associado o indivíduo, e o sujeito “Y” diz que o crescimento, expansão e as mudanças ocorridas na estrutura orgânica do SDI mexem também com o deslocamento das pessoas nesse espaço e conseqüentemente com o espaço das mesmas.

O sujeito “Z” diz que pelo que se sabe, desde que o edifício foi planeado se pensou em colocar no piso 0 todos os serviços que implicassem interacção com o público, e portanto no piso -1 os serviços mais técnicos. Ele afirma que a necessidade de se fazer escolhas e estabelecer estes pilares,

advém da carência de espaço, tendo o contacto com o público servido de directriz neste sentido.

Observa-se que, no geral, todos deste grupo partilham de uma visão muito semelhante ao passo que fazem, em seus discursos, uma clara distinção entre o tipo e finalidade de cada trabalho.

Acredita-se que ainda hoje existam esforços na tentativa de preservar esse princípio, mas alerta-se para o facto de que, apesar de se demonstrar agir sob o comando único da lógica funcional, esse modelo de estrutura pode dar margem para uma interpretação sob a lógica da departamentalização.

Num apanhado geral, entende-se que a partir desta descrição do contexto organizacional, é apresentada uma visão única do sistema no qual as pessoas são os actores principais. A ideia aqui transmitida favorece a percepção de importantes questões, mas tendo em conta o seu grande carácter genérico ainda exige uma maior aproximação das questões em causa.

Com este intuito é que se acredita e se utiliza a importante e necessária contribuição da cultura organizacional, como forma de efectuar um recorte no modo como se comporta esse sistema, onde se dão as interacções e a dinâmica de colaboração entre os indivíduos que actuam em funções nas quais isso se nota com uma maior intensidade.

### **5.3 FEEDBACKS**

Faz-se visível que, na sua maioria, as pessoas que integram o contexto do SDI possuem um determinado nível de conhecimentos e, portanto, sentem-se à vontade com muitas das questões analisadas e estudadas no âmbito das teorias organizacionais.

Apesar de se constituir uma instituição pública, constata-se que há uma rápida compreensão e adopção por parte dos indivíduos das novas práticas derivadas destas abordagens.

Por outro lado, vê-se que nesse mesmo sistema público desde sempre as pessoas encarregadas da direcção/coordenação actuam de forma

empreendedora, motivadas por alcançar um sistema no qual a evolução seja sustentada pela inovação e qualidade.

Portanto, no cenário organizacional, ao passo que são encontrados elementos que conspiram para a implementação de abordagens de natureza “colaborativista”, também são encontradas algumas barreiras de natureza “administrativista”, as quais derivam dos modelos de gestão que exercem grande influência em organizações públicas.

Ao entender que os “*feedbacks*” constituem um importante mecanismo no que toca à criação e partilha de conhecimentos, aceita-se que estes podem ser obtidos a partir do ambiente, interacções com colegas, superiores e demais formas pelas quais os indivíduos sentem a organização.

A cultura organizacional surge como sustentação do modelo de criação/partilha de conhecimento em questão, e deste modo apoia-se também na visão de Nonaka (1997), pois aponta que a organização criadora de conhecimento não actua para inventar novos conhecimentos pois isto não é uma actividade especializada.

Essa construção faz parte de um todo maior, sendo fruto de uma forma de comportamento, um modo de vida, no qual cada indivíduo é um operário do conhecimento.

Considerar esta realidade faz-se importante, à medida que se verifica no contexto estudado um constante atrito entre as divergentes abordagens (colaborativista e administrativista) num mesmo ambiente pautado por práticas que, por vezes, podem parecer ambíguas.

A desconfiança da existência desta tensão pode ser reconhecida ao estudar o nível de informação que os indivíduos recebem do contexto, bem como suas necessidades e usos destes conteúdos. Logo como ponto de partida detectou-se que de forma unânime os funcionários associam o “feedback” à avaliação anual de desempenho.

Nesse primeiro momento os colaboradores reduziram esses conteúdos como sendo àqueles provenientes directamente de seus superiores, deste modo obtendo uma percepção um tanto equivocada deste mecanismo de “retorno”.

O sujeito “C” disse que a obtenção de todo o retorno e parecer relativamente à sua performance se dá no momento da avaliação pelo sistema

do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Percebe-se aí que é feita uma associação directa entre “*feedback*” e avaliação. Esse tipo de opinião foi reflectida principalmente pelo grupo de colaboradores que participam do SDI há aproximadamente 4 anos.

Houve quem até mesmo iniciasse a exposição da sua percepção com certa convicção mas pareceu, ao passo que se aprofundava nos detalhes de como aconteciam esses “*feedbacks*” que dizia receber, estar a confundir-se. Quase todos esses sujeitos necessitaram de um “esclarecimento” que os permitisse perceber o real sentido do “*feedback*”.

O sujeito “C”, após se aperceber do que é que lhe estava a ser pedido, disse que para além do retorno recebido no momento da avaliação, de forma oral, oficial e formal, também havia situações nas quais ele tinha necessidade de sentir maior segurança quanto aos seus conhecimentos e que por isso questionava com certa frequência os seus superiores.

O sujeito “B” disse que ao iniciar as actividades na instituição, permaneceu por um longo tempo de espera até receber o seu primeiro feedback. Ele diz que aos poucos uma pessoa começa a ser capaz de analisar sua própria performance, e que um dos mecanismos adoptados para “medir” o nível de satisfação dos superiores para com seu desempenho é a recepção de novas responsabilidades.

O sujeito “E” correlaciona a obtenção de feedbacks à avaliação anual de desempenho proposta pelo sistema do SIADAP.

Quando abordado sobre a necessidade de obtenção de mais informação e parâmetros sobre as tarefas por ele já executadas, e da importância disto para com a continuidade de suas actividades, ele diz assumir uma postura não plenamente satisfeita mas conformista, pois percebe que os seus colegas, os que estão em função similar, também carecem de receber esse retorno.

O sujeito “A” disse que recebe de sua coordenação imediata esse feedback. Porém afirma que não depende somente disso, pois mantém a visão orientada pelo seu próprio mecanismo de trabalho, no qual, seu “*feedback*” também pode ser obtido pelo sistema informático que regista as tarefas por ele executadas.

Ele disse que o sistema gera estatísticas que lhe permitem extrair significado de seu desempenho. Para além disto há uma grande proximidade com seu superior directo.

Este sujeito “A” integra o grupo dos funcionários que há mais anos participam do SDI. Este grupo, de uma forma geral, demonstra “sentir” esse retorno quase que de forma “automática”, principalmente pelo facto de que o sistema de execução das tarefas os condiciona a um tipo de interacção, tanto com o superior como com as próprias ferramentas de trabalho, e que ambos lhe garantem essa percepção da própria performance.

Entende-se a partir da sua postura que estes colaboradores têm uma maior “independência” em termos da necessidade de receber formalmente algum “feedback” por parte dos superiores. A percepção obtida dos colaboradores menos “antigos” no SDI contribui para que essa hipótese faça algum sentido.

O desenvolvimento dos “auto-feedbacks”, numa análise mais aprofundada, pode ser interpretado como uma espécie de adaptação ou “habilidade” por eles desenvolvida face o seu conhecimento do sistema. De acordo com os sujeitos, o sistema permite obter informações a cerca da produtividade, mas quando se trata da qualidade realmente faz-se necessário um suporte por parte do superior.

Entretanto não se vê dificuldades para que isso aconteça uma vez que ambas as actividades, tanto as dos sujeitos quanto de seu superior, estão interligadas e condicionam á adopção de mecanismos/políticas de padronização e manutenção de um nível de qualidade e que desse modo eles estão em constante avaliação de suas performances.

Esse sistema de “auto-feedbacks” pode ser algo potencialmente relacionado a cultura organizacional uma vez que não é formalizado, comunicado e este “sentir” começa por parte dos colaboradores mais novos, ou seja, desde sua inserção no contexto e que com o passar do tempo e experiência acaba por lhes moldar para um comportamento similar de independência.

Ao estudar estas questões se pode identificar o sector de atendimento, no contexto da biblioteca, como sendo àquele no qual os indivíduos procuram assumir de facto uma postura mais colaborativa.

Acredita-se que isso se deve às condicionantes advindas do desempenho de funções neste posto que reconhecidamente, tanto por parte de subordinados quanto de superiores, tem o maior potencial para o surgimento de questões não previstas.

De um ponto de partida considerado “formal” os directores expõem principalmente o contacto existente através das reuniões, como canal de transmissão deste feedback, e da implementação de estratégias/sistemas que objectivem colocar em moldes as tarefas executadas pelos colaboradores. Observa-se que há uma grande inclinação para a consolidação de mecanismos que visem a prevenção do mau desempenho.

Representante do grupo dos directores o sujeito “W” diz que a existência de reuniões semanais também é utilizada para a verificação e estabelecimento de um balanço da performance de um dado grupo de colaboradores.

O sujeito “X” diz que existe de facto um acompanhamento, que as tarefas são monitorizadas e que existe um sistema no qual pessoas com competências/conhecimentos de nível similar efectuem a conferência do trabalho realizado por um colega.

Ao se reflectir sobre esta colocação pensa-se que de certo modo isso permite fazer associação ao sistema de “*peer-review*” para validação de conteúdos. Pode ser visto como uma atitude positiva pois parece surgir como um mecanismo que estimula ao reconhecimento das competências e conhecimentos dos colaboradores.

Nos SDI esse reconhecimento, por muitas vezes, foi associado às políticas de motivação, porém, grande parte dos funcionários disseram sentir necessidade de maior clareza nas políticas de motivação. A satisfação pessoal, o crescimento e a geração de conhecimentos foram muito mencionadas como estímulos para motivarem-se.

O sujeito “A” diz que para si poucas são as políticas advindas de escalões hierárquicos superiores que dêem prioridade às acções de impacto directo positivo nos colaboradores. Ele diz que percebe a motivação, no contexto organizacional, como algo relacionado com o alcance de um bom nível de produtividade e “o gosto por ver o trabalho feito”.

O sujeito “D” diz que o modelo de avaliação em vigor “SIADAP” é o principal factor desmotivante e causador de insatisfação em termos das perspectivas profissionais. Ele diz que têm pleno conhecimento das regras do sistema e que isso inibe o reconhecimento por esforços individuais despendidos pelos colaboradores.

Verificou-se que esse sistema foi muito citado e que a grande crítica reside na cobrança para com o alcance dos objectivos e a imposição de quotas, com número bem definidos e limitadores, para as melhores classificações, qual sejam, as que propiciariam uma certa evolução na trajectória profissional.

Para além das perspectivas obtidas a partir de interacções propositadas com os colaboradores, cabe aqui ressaltar também que, observou-se e sentiu-se este clima no ambiente da biblioteca especialmente na altura em que os colaboradores foram comunicados dos possíveis temas a serem adoptados para o desenvolvimento dos trabalhos do SIADAP por parte das equipas.

Por vezes e durante alguns dias ouvia-se comentários, ao entrar em gabinetes de colegas ou mesmo em grupos de pessoas reunidas para conversar, críticas a respeito do sistema de avaliação e espantosamente apercebia-se que havia por parte das pessoas, grande conhecimento no tocante a existência de quotas.

Frente este panorama observou-se a primeira grande concordância entre ambas as partes do sistema hierárquico da organização, tanto subordinados quanto superiores, reflectem ter grande consciência desta realidade.

O sujeito “W” pertence ao grupo dos directores e quando questionado diz que trabalhar esta questão da motivação no contexto organizacional, principalmente quando se espera que os colaboradores cumpram com os objectivos propostos pelo SIADAP, faz-se essencial e que torna-se delicada a medida que parece ser intangível.

Em geral observa-se que os directores reconhecem a delicadeza do assunto no que diz respeito a existência de quotas para atribuição das classificações provenientes das avaliações do SIADAP.

Alguns concordam que boa parte da motivação os colaboradores devem encontrar por si mesmos na satisfação para com o trabalho que executam, mas também defendem que eventos, reuniões, almoços de natal e outras ocasiões informais organizadas pela direcção dos SDI também tem sua contribuição para com a motivação.

Acredita-se que uma abordagem a partir das competências, qual seja, àquelas alocadas em indivíduos específicos merece reconhecimento e que portanto seria este um dos mecanismos a serem utilizados na gestão do SDI.

Mesmo com a sensibilidade para estas questões percebe-se que há uma reafirmação da aceitação do facto de que os colaboradores também têm de recorrer a sua auto-motivação.

Esta vem, em grande parte, do facto de um indivíduo sentir-se importante, sentir-se necessário pelo conhecimento que detém e conseqüentemente capaz de concluir tarefas de modo a atender as expectativas.

## **5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL, CONHECIMENTO E COMUNIDADES**

Ao considerar a natureza e constituição de uma cultura organizacional, infere-se que a percepção dos conteúdos englobados no seu todo por vezes apresenta um elevado grau de complexidade e portanto, no intuito de otimizar esse acesso, clarifica-se que esta pode ser compreendida através de diferentes formas de apresentação/captação.

Conforme Edgar Schein (1999), o modelo consiste numa subdivisão essencialmente a três níveis: Artefactos, Valores e Pressupostos. Em se tratando de Artefactos encontrados no ambiente vale a pena resgatar que estes são os de carácter mais explicito e não intencionais, portanto embutidos nas rotinas.

Os Valores que são defendidos diferem-se por serem adoptados e trabalhados de forma propositada no contexto e já a nível de

Pressupostos entende-se que estes constituem a essência tácita da cultura, ou seja, a “lógica” presente que extrai do sistema.

Em um primeiro momento são reconhecidos os **Artefactos**, pois esses são visíveis através de estruturas organizacionais e de processos embutidos nas rotinas. Nesse estágio os dados e informações são altamente expostos pelo contexto e portanto geram um impacto imediato no receptor, nesse caso o indivíduo que é membro da organização.

Em termos de estrutura organizacional, conforme já mencionado no trabalho, sabe-se que o SDI engloba diferentes unidades orgânicas e deste modo torna-se especial a relação entre a Biblioteca, por ser o “carro-chefe” dos serviços, e o Arquivo, por ser o segundo maior serviço e o primeiro aparecer oficialmente ligado à outra estrutura em organigrama oficial.

Buscou-se perceber o que sentem os indivíduos que actuam nestes órgãos que, para além de terem esta relação tão especial, se situam em espaços fisicamente separados. Em quase todos os discursos faz-se claro o argumento da existência de objectivos comuns e de que ambas as unidades caminham na mesma direcção para o alcance de metas.

Também fazem-se visíveis características físicas e procedimentos comuns mas quando explorada a questão de uma possível identidade única SDI – Arquivo e biblioteca, apesar de colaboradores de ambas as unidades dizerem que sentem-se integrados, que partilham o mesmo regulamento, e que tem objectivos que os aproximam, no geral verificou-se que os funcionários da biblioteca admitem não saber muito sobre o papel do arquivo, as funções e modo de trabalho das pessoas.

Estes reflectiram observar os colegas do arquivo enquanto pessoas mais reservadas e portanto com menor predisposição para interacções.

Surge neste momento a segunda grande concordância entre ambas as partes analisadas pois, em contrapartida, os funcionários do arquivo observam que existe um certo “desconhecimento” por parte dos colegas da biblioteca em relação ao trabalho da unidade orgânica que está fisicamente separada.

Nessa interacção se percebe ainda que os colaboradores do arquivo sentem isto mas não efectuam críticas e ainda colocam isso de modo

comparativo uma vez que apontam ter um bom nível de conhecimentos sobre as actividades desenvolvidas na biblioteca, tanto em termos de pessoas, funções e procedimentos, mesmo sem estarem lá a trabalhar.

O enredo parece continuar a fazer sentido mesmo quando a escala de análise é reduzida apenas ao ambiente da Biblioteca que como já esclarecido neste trabalho constitui-se no “Núcleo” do SDI.

Ao direccionar os objectivos da investigação para com o diagnóstico do que acontece na prática em termos de partilha de Informação, conhecimento e as vias eleitas como principais canais de comunicação, se pode sentir que por parte dos funcionários existe grande menção às relações interpessoais.

Apesar da vasta abrangência e da diversidade de meios de comunicação utilizados como suporte à execução das tarefas nas rotinas da biblioteca, o que se verifica é que os colaboradores ainda reflectem sentir algumas dificuldades na partilha de informação e conhecimento uns com os outros.

Em complemento a estes pontos elencados deve-se também considerar a realidade de uma instituição pública na qual apesar de se verificarem muitas iniciativas por parte dos gestores, ainda prevalecem alguns padrões “hierárquico-burocráticos” utilizados como mecanismo de controlo e manutenção do sistema. Especial destaque pode ser dado ao SIADAP.

O sujeito “A” disse ainda que sente um clima no qual o foco dos colaboradores está cada vez mais direccionado para a execução de seu próprio trabalho e que a implementação de políticas como as do SIADAP é claramente prejudicial.

O sujeito “E” diz que há necessidade de um convívio maior com os outros colegas para que essa partilha seja otimizada mas também coloca que sente que algumas pessoas preferem aguardar o conhecimento que detêm consigo por acharem que isso lhes confere vantagem.

Práticas colaborativistas são desenhadas e estimuladas no sentido de motivar os indivíduos aos trabalhos em equipa (especialmente entrosamento entre pessoas de diferentes sectores), participação em formações, partilha de conhecimento através de reuniões e momentos de

descontracção fora do ambiente de trabalho com o intuito não somente de consolidar novas relações bem como de fortalecer as já existentes.

Entretanto nota-se também que muitas das iniciativas destinadas a propiciar uma maior interacção entre os indivíduos reflectem também a crescente importância/valorização das ferramentas tecnológicas o que acaba por constituir um paradoxo em se tratando da optimização do contacto e criação de conhecimento por pessoas.

No que diz respeito ao trabalho com o conhecimento, sabe-se que os indivíduos assumem a função de actores protagonistas enquanto fonte de conteúdos intelectualmente processados, mas de forma igualmente relevante surgem as atribuições aos coordenadores do processo organizacional orientado para o conhecimento e também uma terceira variável que são os factores condicionantes imbricados no contexto, ou seja, àqueles que são característicos da natureza da organização.

Autores como Nonaka (1997) e Blackler (1995), parecem concordar no sentido de que o contacto e a interacção face a face são de carácter mais rico quando colocadas em questão as práticas sociais que fomentam a aprendizagem no espaço organizacional.

Ao se pronunciar sobre sua percepção a cerca deste tema, por vezes, o sujeito "A" diz sentir pouco esforço por partes dos indivíduos em partilharem seu conhecimento. Ele aponta que isso não é desenvolvido sistematicamente, apesar da existência de eventuais momentos favoráveis a isto e os associa ao contacto informal e presencial.

O sujeito "E" diz que sua percepção parte de sua própria postura e modo de pensar quando se encontra em situação na qual necessita de pedir ajuda a algum colega. Ele revela que por vezes a possibilidade de solicitar informação ou conhecimento de um colega está condicionada à identidade desta pessoa á quem será necessário recorrer.

O sujeito "B" disse que pelo que se vê, as pessoas partilham a informação ou conhecimento que detêm principalmente quando estão em situação problemática, ou seja, no momento em que um indivíduo está com problemas solicita á um colega tal apoio.

Até aqui o que se verifica é que o modo como as relações se desenvolvem tanto podem contribuir como acarretar barreiras a partilha de informação e conhecimento naquele ambiente.

Cabe então resgatar que ainda neste momento se fazem presentes as tensões existentes entre influências provenientes de uma abordagem “colaborativista” que se faz fortemente estimulada por acções e procedimentos implícitos nas práticas (artefactos) e dos imperativos natos de práticas “administrativistas” cujas são de mais fácil visualização no sector público.

Em termos de criação do conhecimento vê-se que a primeira pode ser representada pelo contacto presencial, interacções face a face e socialização ao passo que a crescente importância/valorização dos recursos electrónicos pode ampliar a margem para se pensar na influência/existência de pressupostos administrativistas.

Ainda nesta linha de raciocínio os autores Brown e Duguid (1991), sugerem que o aprendizado constitui uma ligação natural entre trabalhar e inovar, sendo assim, a prática social deve ser entendida como um processo/acção que permite aos indivíduos ter experiência do mundo como algo totalmente significante.

Ao evoluir com a reflexão partindo-se do conjunto, já verificado, de Artefactos Híbridos aparecem então já sistematizadas as “forças” norteadoras da organização, ou seja, os **Valores Defendidos** e divulgados no contexto. Discursos e documentos que abordem as estratégias, os sucessos e demais filosofias são expostos como justificativa para o jeito de ser/estar da organização.

Para Davenport (1995), os responsáveis pelo trabalho com o conhecimento nas organizações por vezes têm uma certa dificuldade em estabelecer objectivos específicos para este fim pois frequentemente mantêm o foco principal sobre a qualidade do “produto” que surge como resultado das actividades de trabalho com o conhecimento e não com a atenção voltada para os procedimentos, normas e demais factores presentes e influenciadores na execução das tarefas necessárias para tal.

Relativamente ao exemplo do arquivo, os directores reconhecem-no como parte do SDI, observam que sua localização, qual seja

no prédio dos serviços centrais e da direcção da faculdade, está assim definida por ser uma posição estratégica para os utilizadores finais daquela documentação (sectores e departamentos administrativos).

Em sua visão os directores sustentam esta óptica através de argumentos constituídos principalmente com base nas questões de estrutura orgânica, regulamento, e até mesmo padronização dos ambientes com mobília familiar.

Já sobre as questões específicas do contacto e partilha de informações e conhecimento entre os colaboradores situados na Biblioteca, conforme já se percebe através dos artefactos do ambiente, os principais valores disseminados aparecem como sendo: solicitude, aprendizagem, e integração através de um espírito de equipa.

São amplamente divulgadas através de e-mails, fórum e frequentes reuniões, bem como estimuladas as acções de formação, actividades de estágio e realização de tarefas e demais trabalhos em equipa.

Percebem-se iniciativas por parte dos superiores no sentido de estimular esta partilha entre os colaboradores mas para estes ainda é um desafio garantir que todos actuem efectivamente nesta dinâmica. Por parte dos colaboradores e do modo como explicam as relações entre si permanece uma margem para que se sinta uma potencial influência da competitividade.

Portanto, verifica-se que como consequência disto, a obtenção de conhecimento possuído por colegas está em grande parte vinculada a sua solicitação, ou seja, os indivíduos não assumem postura proactiva.

Entretanto, por fim, no nível mais profundo da cultura organizacional residem os “valores aprendidos”, crenças e pressupostos que são partilhados e tidos como válidos enquanto levarem a organização ou ao menos a performance dos indivíduos ao sucesso.

Esse conjunto de elementos consolida-se a partir de experiências e transformam-se em **Pressupostos Tácitos Partilhados** pelos indivíduos.

Numa sintetização Wenger (2000), Brown e Duguid (1991), descrevem que uma Comunidade de Prática” é um agrupamento de pessoas que emerge a partir do espírito de colaboração uma vez que pertencem a um mesmo contexto e que mostram-se ligadas informalmente através de

interesses comuns no aprendizado, na práticas e baseando-se sobretudo na partilha de conhecimentos.

Ao longo da investigação e do contacto com as pessoas houve por parte do entrevistador, intencionalmente, a utilização do termo “SDI” de forma abundante. Pretendeu-se com isso sempre maximizar a ideia de comunidade e de certo modo inibir a distinção entre as unidades fisicamente separadas.

Como reflexo obtido destas pessoas que integram o quadro do SDI, quer estejam a trabalhar no arquivo ou na biblioteca, em quase que todos os casos, quando os respondentes expuseram suas ideias e percepções, frequentemente associavam SDI à biblioteca, por vezes até os tratando como sinónimos.

Relativamente ao relacionamento e interacção entre as pessoas o que se nota é que apesar do grande estímulo à adopção de ferramentas tecnológicas, como mecanismo de comunicação e integração, as relações interpessoais ainda parecem constituir barreiras.

Resgatando Brown e Duguid (1991), novamente sobre a importância do conhecimento também como elemento/factor de integração de uma comunidade, sustenta-se nesta linha de raciocínio para inferir que se o conhecimento produzido em uma comunidade é uma construção social que representa a percepção partilhada pelos indivíduos que a integram, logo se os artefactos híbridos justificam a potencial não homogeneização dos valores, então pressupõe-se que há um sistema de criação/partilha de conhecimentos que pode ser otimizado.

Apesar da existência e pregação dos valores anteriormente mencionados, verificam-se ainda situações de “caos” nas quais as pessoas demonstram alguma incerteza e insegurança quanto ao modo de vida no ambiente da comunidade.

Esses momentos são entendidos como sendo a transfiguração da tensão/atrito que parece existir entre as abordagens colaborativistas e administrativistas.

A cultura organizacional é percebida como um vasto e amplo sistema e que pode ser interpretado de diferentes formas, mesmo quando adoptado um único foco para análise portanto acredita-se que elementos como

esses mencionados fortalecem-se com o passar do tempo e que por isso mesmo trabalhar sua mudança é tarefa delicada e complexa.

## **5.5 CONCLUSÃO**

A análise e discussão dos resultados foi efectuada a partir do que, num primeiro momento, se investigou teoricamente e a mesma incidiu sobre o material empírico recolhido do contexto organizacional.

As principais ideias que se destacam estão associadas as relações e a valorização dos momentos de interacção em equipa, trabalhos em grupo e potenciais contactos informais.

Estas percepções são obtidas desde o momento da inserção do indivíduo no contexto, quando necessita de se integrar, até a fase em que já está completamente imerso na dinâmica organizacional.

Os colaboradores demonstram sentir esses momentos como eventuais e portanto parecem não os considerar parte das rotinas, nas quais serão executadas as tarefas.

Os directores de modo geral reconhecem a importância das interacções presenciais e citam acções implementadas a exemplo dos trabalhos em grupo, mas sente-se uma tendência a uma grande confiança nas tecnologias da informação.

As primeiras impressões que resultam da análise parecem impulsionar a ideia de que parece existir um ambiente no qual há uma tensão entre as correntes de pensamento objectivista e subjectivista.

Assume-se que ambas coexistem e uma parece não querer perder território para outra mas se verifica a necessidade de mediar este atrito em busca por um ponto de equilíbrio que se mostre ainda mais favorável ao sistema.

Na seguinte secção esta e outras premissas serão abordadas para que se possam delinear as principais conclusões da investigação em uma perspectiva mais abrangente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 RETROSPECTIVA DO PERCURSO E CONCLUSÕES

A presente investigação procurou não somente se aproximar das visões da cultura organizacional, conhecimento e comunidades de prática no âmbito organizacional, bem como estabelecer relações com o que se verifica em uma dinâmica real.

O conhecimento assume então o papel central nesse enredo e por isso mesmo sentiu-se necessidade de estabelecer uma estrutura conceptual prévia a partir das dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas.

A intenção foi a de escapar das abordagens “tradicionais”, no que diz respeito a dinâmica da cognição em ambiente organizacional, uma vez que nelas se verifica a tendência ao pragmatismo de modo quase que mecânico.

Faz-se fundamental perceber o conhecimento em sua essência e suas diferentes formas de manifestação e assim efectuar “*links*” para com a natureza do sistema organizacional.

A visão da cultura permeia todo esse processo e permite que todo um sistema de significação seja trabalhado de modo a consolidar/fortalecer a identidade da organização. Entende-se que a transição do individual para o colectivo sofre influências directas da estrutura física, hierarquias, relações interpessoais e de vários outros factores a exemplo da motivação, satisfação e comprometimento.

Sabe-se que os indivíduos firmam-se enquanto principais construtores de conhecimento e que o modo como interagem pode se mostrar favorável ou não á sua partilha e formalização.

Ao reconhecer que o ambiente/dinâmica se assemelha as comunidades de prática tornam-se clara muitas das implicações e precauções de se trabalhar com as pessoas aí integradas. Verifica-se que a inserção e absorção dos primeiros “*insights*” do novo colaborador advém do modo como o

grupo no qual ele actua vê a organização e admite-se que potencialmente esta óptica pode superar uma perspectiva unificada.

Essas relações fortalecem-se com o tempo e com base em interesses comuns os colaboradores partilham cada vez mais significados. O papel da gestão deve ser o de estimular essa dinâmica ao passo que a canaliza para com os objectivos da organização.

Entra em jogo o facto de a base da gestão ser mais ou menos favorável a estas iniciativas. Admite-se que em organizações públicas esta questão ultrapassa as aspirações dos gestores locais uma vez que se está imerso num sistema maior que tem o foco no controlo de processos e a sua essência em grande parte administrativista.

Observa-se então que novas dinâmicas e mudanças são planeadas com base na intenção de constituir um grande sistema no qual ocorre o processamento relacional de conhecimentos. Apesar de se estimular esse mecanismo ininterrupto, e por consequência de modo evolutivo, se vê que esse ambiente “Micro” integra-se num ambiente “Macro” no qual a abordagem de gestão que prevalece parece ter sua essência objectivista.

O grande desafio para os gestores reside na busca pelo equilíbrio entre estas divergentes perspectivas. A percepção das diferenças parece ser o primeiro passo para que sejam focadas as estratégias de integração, portanto a nível de cognição, justifica-se a necessidade de uma complementação entre as visões de produto e processo.

Reconhece-se a complexidade da situação e ressalta-se que este estudo não busca dar respostas para todas as questões que podem a partir daí ser levantadas. Primordialmente tenciona-se despertar para alguns pontos permitam contribuir para que a performance do sistema aconteça de modo mais satisfatório.

Em termos práticos acredita-se que a integração de um novo membro na equipa dos SDI pode ser optimizada. Este momento parece ser crucial na transmissão dos primeiros significados, missão e de diversos outros elementos que compõem a cultura organizacional.

Aceita-se que uma vez que optimizada essa situação o colaborador levará menos tempo para desenvolver o sentimento de compromisso para com a instituição e consequentemente uma vez que ele se

sinta bem integrado o sistema parece fluir melhor tanto para o desempenho das actividades como para a dinâmica cognitiva do contexto.

Se vê que os colaboradores, após algum tempo sentem-se parte da equipa dos SDI e, a partir do sentimento de identificação com algum grupo de práticas semelhantes, a partilha de conhecimentos acontece de forma natural favorecendo assim a consolidação de uma comunidade de prática.

A tecnologia faz-se presente e muito pode contribuir para com a performance do sistema. Sua utilização como forma de garantir mais “conforto” e agilidade ao colaborador na execução das tarefas deve ser amplamente estimulada mas é necessário reconhecer suas limitações.

Apesar de se mostrar uma fonte de informação para os colaboradores, no que diz respeito aos “*feedbacks*”, o contacto humano é que demonstra maior potencial em otimizar esse mecanismo.

Existe grande acessibilidade por parte dos superiores, mas as interacções de carácter informal podem ser multiplicadas de modo que seja reduzida, ainda mais, a interferência dos diferentes níveis hierárquicos.

Grandes e importantes eventos de confraternização são muito bem vistos por todos da comunidade e o nível de adesão é um grande reflexo disso, e portanto acredita-se que investir na redução dos intervalos entre um e outro poderia agir de modo positivo sobre o estabelecimento de novas relações interpessoais bem como sobre o estreitamento dos laços já existentes.

Entende-se que estas medidas podem fortalecer o espírito de equipa e assim reduzir também os impactos gerados pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este sistema parece ser uma dos principais elementos causadores de desmotivação, mudanças e objectivos pouco claros e coerentes aos olhos dos colaboradores.

Evidentemente que, apesar do estímulo proveniente do trabalho de diversos factores humanos no que tange a vida do indivíduo no contexto organizacional, a remuneração e as possibilidades de progressão na carreira não deixam de ter sua notável importância.

Novamente se ressaltam os três diferentes níveis/natureza e profundidade dos conteúdos que integram a cultura dos SDI (artefactos visíveis, valores expostos/estratégias e pressupostos inconscientemente presentes) e a coexistência de elementos conflituosos tais como estímulo ao

trabalho em equipa, reuniões e intensificação das interacções e contacto entre pessoas. Isso acontece na medida em que se sustentam mecanismos administrativistas de uma instituição pertencente ao sistema público voltados para o controlo e avaliação dos recursos humanos.

Em termos gerais evidencia-se que, em conjunto, as perspectivas fornecidas pela cultura organizacional, criação de conhecimento, aprendizagem e comunidades de prática permitem melhor perceber o funcionamento desse sistema e assim diagnosticar as fases que podem ser optimizadas de modo a reduzir os efeitos das forças limitadoras.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Após o término de um percurso delineado por procedimentos científicos fazem-se algumas considerações e reflexões que necessitam de ser explicitadas. São abordados aqui questões relativamente à pertinência e adequação da metodologia adoptada, dinâmica e mecanismos para satisfação dos objectivos propostos bem como percepções sobre algumas componentes particulares verificadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

Acredita-se que a análise qualitativa muito contribui para a compreensão de ambientes organizacionais, na medida, que se constitui em um poderoso instrumento de verificação de elementos e processos.

Para se trabalhar o conhecimento no espaço corporativo faz-se condição *sine qua non* a existência de certos comportamentos e atitudes potenciadoras, visto que como a criação de conhecimento é um processo extremamente humano, sua partilha também encontra-se condicionada ao contexto no qual o detentor/gerador deste está inserido.

O diagnóstico da presença/ausência desses componentes na cultura das organizações, por meio de métodos intensivos pautados no aprofundamento de um caso específico, mostra-se satisfatório, uma vez que permite se observar, participar e integrar na realidade e nas rotinas dos sujeitos e com isso também uma proximidade maior com os estímulos do ambiente e com as acções, reacções e o pensamento dos indivíduos.

Entretanto foram enfrentadas algumas limitações no decorrer do estudo e estas relacionam-se com a dificuldade em contactar e recolher informações da categoria dos utilizadores, que também constituem parte da comunidade dos SDI, representada pelos investigadores e docentes.

Para além disso em outras circunstâncias poderiam ser analisados, ambos os grupos (utilizadores e docentes/investigadores), sob a perspectiva de suas respectivas contribuições para com a geração de nova informação e conhecimento no âmbito dos SDI.

Acredita-se que com estas informações o estudo poderia melhor contemplar a componente da linguagem nas interações, uma vez que admite-se por grande parte dos colaboradores que existem algumas “pequenas diferenças” na forma como interagem com utilizadores alunos e com os desta segunda categoria.

A etapa da recolha de material empírico também foi condicionada pelo factor tempo. A soma da carga de trabalho necessário para se processar adequadamente os conteúdos obtidos a partir das entrevistas fez com que fosse definido um número suficiente/razoável de participações.

No entanto acredita-se que as perspectivas obtidas a partir do estudo poderiam ser maximizadas uma vez que a “população-alvo” tivesse sido investigada em sua totalidade.

É importante reconhecer também que a própria natureza do estudo de caso inibe a generalização das conclusões a que se chegou a partir desta pesquisa. O foco permite conhecer melhor os fenómenos e suas causas dentro do sistema em que foram verificados e portanto as contribuições podem ser traçadas no âmbito local.

### **6.3 PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS**

Entende-se que a construção de conhecimento científico é um processo que ao ser concluído, por consequência, dá origem á novos horizontes que podem ser explorados. Desse modo é que a ciência não se deixa estagnar e portanto segue seu rumo em constante evolução.

Partindo-se com base no que se pode conhecer melhor a respeito dessa dinâmica de criação e partilha de conhecimento no âmbito organizacional, mas especificamente no contexto de uma comunidade, desperta-se então para outras possíveis análises:

- Analisar o papel da linguagem no ambiente de uma comunidade de prática;
- Comparar as contribuições de diferentes grupos de indivíduos que compõem uma comunidade relativamente aos estímulos, que deles provém, para a optimização da dinâmica do conhecimento;
- Efectuar a comparação com outro caso para se possam identificar divergências e similaridades e suas causas;
- Estudar os mecanismos e propor um novo modelo de criação, captação e sistematização de conhecimentos que melhor se adapte às características e identidade cultural de um contexto;
- Analisar as influências dos recursos electrónicos, tecnologias de informação e ambientes virtuais na dinâmica do conhecimento das comunidades.

## 7 REFERÊNCIAS

AKBAR, Hammad. (2003) Knowledge Levels and their Transformation: Towards the integration of Knowledge Creation and Individual Learning. **Journal of Management Studies** 40 (8): 1997-2021.

BLACKLER, Frank. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. **Organization Studies**, 16 (6): 1021-1046.

BRESSAN, Flávio. (2000) O método do estudo de caso. **Administração Online**, 1 (1). Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>  
Data do acesso: 13 ago. 2008.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. (1991) Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, 2 (1): 40-57.

BURRELL G.; MORGAN G. (1979) **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. London: Heineman.

CASTELLS, M. (1999) **A sociedade em rede: a era da informação – economia, sociedade e cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

CHIA, R. (1995) From Modern to Postmodern Organizational Analysis, **Organization**, 16 (4): 579-604.

CHIA, R.; KING, I. (1998) The organizational structuring of novelty, **Organization**, 5 (4): 461-478.

CHOO, Chun Wei. (2003) **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. (2002) Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing.

**Managing Knowledge: An Essential Reader**. 10 (4): 381-400.

COOPER, R.; J. Law. (1995) **Organization: Distal and Proximal Views**,  
Research in the Sociology of Organizations.

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. (1996) Improving knowledge work processes. **Sloan Management Review**, 37 (4): 53-65.

DAVENPORT, T.H. (1998) **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura.

DAVIS, G.; COLLINS, R. W.; EIERMAN, M.; NANCE, W. D. (1991) A Conceptual Model for Research on Knowledge Work. **Working Paper 91-10**, University of Minnesota/ Management Information Systems Research Center (MISRC).

EASTERBY-SMITH, Mark; SNELL, Robin; GHERARDI, Silvia. (1998) Organizational learning: Diverging communities of practice? **Management Learning**, 29 (3): 259-272.

FONSECA, Ana Rita Loureiro Ramos e Gomes da. (2008) **Tecnologia de informação e organização da informação**: as visões de substância e de processo. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão da Informação – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, FEUP.

FRAWLEY, William. (2000) **Vygotsky e a ciência cognitiva**: linguagem e integração das mentes social e computacional. Porto Alegre: Artes Médicas.

FURLONG, G. P.; JOHNSON, L. (2003) Community of practice and metacapabilities. **Knowledge Management Research & Practice**, 1 (2): 102–112.

IIVARI, Juhani.; HIRSCHHEIM, Rudy.; KLEIN, Heinz K. (1998) A Paradigmatic Analysis Contrasting Information Systems Development Approaches and Methodologies. **Information Systems Research**, 9 (2): 164-193.

KAST, F., ROSENZWEIG, J. (1973) **Contingency Views of Organization and Management**. Chicago: Science Research Associates.

KORZYBSKI, A. (1958) **Science and Sanity**: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics. Institute of General Semantics.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2001) **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus.

LAVE, J.; WENGER, E. (1991) **Situated Learning Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press.

LYOTARD, J. F. (1979) **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Case study Research: design and methods**  
Disponível em: <[http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm)>  
Data do acesso: 13 Ago. 2008.

MORAES, C.R.B. (2004) **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília: Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, área de concentração Informação, Tecnologia e Conhecimento – Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP – Universidade Estadual Paulista.

MORIN, Edgar. (1999) **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997) **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.

PARSONS, T. (1951) **The Social System**. New York: The Free Press.

PERROW, Charles. (1971) **Organizational Analysis: a sociological view**. Tavistock.

PUBLIC INTEREST OF ANTHROPOLOGY.

<http://www.sas.upenn.edu/anthro/anthro/cpiamethods>

Data do acesso: Out. 2007.

SCHEIN, Edgar H. (2001) **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio.

SENGE, P. M. (1990) **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.

SILVA, Paulo Resende da. (2003) Estudo comparativo de modelos de gestão das competências. **X Encontro Nacional de SIOT** (Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho), APSIOT, Fundação Calouste Gulbenkian.

TERRA, J. C. C. (2000) **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio.

TERRA, J. C. C. (2003) **Comunidades de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. Terraforum.

VATTIMO, G. (1988) **As Aventuras da Diferença**. Edições 70.

VIGOTSKY, L. S. (1998) **Pensamento e linguagem**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes.

WENGER, Etienne. (2000) Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization Articles**, 7 (2): 225-246.

WOODWARD, Joan. (1958) **Management and technology**. Londres: HMSO.

YANOW, Dvora. (2000) Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View.  
**Organization Articles**, 7 (2): 247-268.

YIN, R. K. (2001) **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

## 8 ANEXOS

## **ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTAS: COLABORADORES**

- 1- Como ocorre a integração de um novo funcionário no SDI?
- 2- Qual o perfil dos directores do SDI?
- 3- Acha inapropriado interromper o chefe quando ele fala? Porque?
- 4- Tem a coragem de dizer ao chefe que não concorda com suas ideias? Como o faz?
- 5- Seu chefe lhe dá “feedbacks” sobre seu desempenho ou você tem de lhe perguntar?
- 6- Quais são as normas em relação aos horários nos SDI? Reuniões e encontros geralmente iniciam-se na hora prevista?
- 7- Em relação aos espaços físicos, acha que eles reflectem algum tipo de “status” ou posição ocupada pelo indivíduo? Como se identifica isso?
- 8- No seu espaço, o que você tenta transmitir com a sua forma de organizar as coisas?
- 9- Na sua visão a estrutura dos SDI favorece a execução das actividades?
- 10- É possível verificar características comuns entre os colaboradores do Arquivo e da Biblioteca? Quais?
- 11- De que forma um colaborador da Biblioteca pode partilhar conhecimentos com um colega do Arquivo?
- 12- Quais são os principais canais de comunicação entre os colaboradores?
- 13- Em geral os colaboradores desenvolvem algum tipo de acção no sentido de partilhar o conhecimento que detêm? Qual?
- 14- Quais são os maiores desafios enfrentados pelos colaboradores dos SDI relativamente a partilha de informação e conhecimento?
- 15- Ao seu ver em que momentos/situações acontece uma maior interacção entre directores e colaboradores?
- 16- Ao seu ver como são verificados os erros? Como se lida com metas não atingidas?
- 17- Quais são as funções nas quais os colaboradores apresentam um número maior de dificuldades?
- 18- Qual a reacção de um colaborador quando se depara com algum problema?

- 19- De que forma os SDI dão suporte a esse colaborador? (Formação, Manual de Procedimentos?)
- 20- Que políticas são implementadas nos SDI para motivar os colaboradores?
- 21- Existem líderes nos SDI? Na prática, de que modo os líderes participam nas rotinas dos SDI?
- 22- Em geral qual o perfil dos utilizadores dos SDI?
- 23- Qual a frequência das interações com os utilizadores?
- 24- Existem diferenças no modo com interação com docentes, investigadores e alunos? Quais? Por que isso acontece?
- 25- De modo geral como avalia a contribuição da cultura dos SDI para com a criação e partilha de conhecimento entre as pessoas?

## **ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTAS: DIRECTORES**

- 1- Quais são as estratégias que orientam os SDI no alcance do sucesso?
- 2- Qual o perfil do colaborador dos SDI?
- 3- Como ocorre a integração de um novo colaborador nos SDI? Como lhe são transmitidas as normas e regulamento dos SDI?
- 4- Quais são as normas em relação aos horários nos SDI? Reuniões e encontros geralmente iniciam-se na hora prevista?
- 5- Em relação aos espaços físicos, acha que eles reflectem algum tipo de “status” ou posição ocupada pelo indivíduo? Como se identifica isso?
- 6- No seu espaço, o que você tenta transmitir com a sua forma de organizar as coisas?
- 7- Como se deu o desenvolvimento da estrutura orgânica dos SDI? Porque?
- 8- Na sua visão essa estrutura favorece a execução das actividades?
- 9- É possível verificar características comuns entre os colaboradores da Biblioteca e do Arquivo? Quais?
- 10- De que forma um colaborador da Biblioteca pode partilhar conhecimentos com um colega do Arquivo?
- 11- Quais são os principais canais de comunicação entre os colaboradores?
- 12- De que forma os SDI observam o conhecimento que cada um dos indivíduos tem? Os SDI aproveitam o conhecimento individual (*know-how*) de cada colaborador? Como?
- 13- Existem mecanismos de integração dos conhecimentos produzidos pelos colaboradores? Quais?
- 14- Quais são os maiores desafios enfrentados pelos colaboradores dos SDI relativamente a partilha de informação e conhecimento?
- 15- Ao seu ver em que momentos/situações acontece uma maior interacção entre directores e colaboradores?
- 16- Quais são as funções nas quais os colaboradores apresentam um maior número de dificuldades?
- 17- De que forma os SDI dão suporte a esses colaboradores? (Formação, Manual de Procedimentos?)

- 18- De que forma os SDI verificam a existência de erros? Como os SDI lidam com metas não atingidas?
- 19 – Quais são os mecanismos de avaliação dos colaboradores? Existe algum sistema de recompensas? Punição?
- 20- Que políticas os SDI adoptam para motivar os colaboradores?
- 21- De modo geral o que é que precisa ser melhorado nos SDI?
- 22- Em geral como avalia a contribuição da cultura dos SDI para com a criação e partilha de conhecimento entre as pessoas?