

GESTÃO DO CONHECIMENTO

CONTRIBUTOS PARA A CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO

UM PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO – ACÇÃO

SAMUEL JOSÉ FONSECA MONTEIRO

2007

SAMUEL JOSÉ FONSECA MONTEIRO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: *CONTRIBUTOS PARA A CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO*

UM PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO – ACÇÃO

Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, na área de especialização em Psicologia Organizacional, sob orientação da Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

**PORTO
2007**

A presente dissertação circunscreve-se no domínio da gestão do conhecimento. Emerge de uma linha de investigação que assume o ser e saber humanos, a aprendizagem, o conhecimento e aspectos comportamentais da sua gestão como objectos privilegiados de análise, exploração e alvos de desenvolvimento.

A partir de uma relação inter-organizacional cooperativa, o presente projecto de investigação-acção em Psicologia Organizacional visa facultar contributos duais (conceptuais e empíricos) que permitam uma inteligibilidade científica crescente da evolução, significado e potencial operativo do domínio da Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) e sua crescente legitimação em contexto laboral e organizacional. Planeada e executada sob as coordenadas de um design de investigação flexível, de cariz simultaneamente interpretativo e interventivo centra-se em torno da problemática de criação das bases ou fundamentos humanos e comportamentais de um projecto longitudinal de gestão do conhecimento, numa multinacional de componentes para a indústria automóvel (segmento *CASIM – Car Access Security and Immobilization*).

Partindo da premissa de que o conhecimento existe nas e através das pessoas, procurou-se o esquivar de uma acentuada “dessubjectivação” característica das primeiras gerações de estudo da temática, privilegiando-se as *comunidades de prática*, enquanto nível de análise e de intervenção. Analisam-se factores críticos e lições aprendidas, divulgando-se aspectos metodológicos, procedimentais e conclusões de etapas (pré-)operatórias particularmente, ao nível do trabalho desenvolvido com e através de comunidades de prática. Estas foram instrumentais na interpretação colectiva de um processo de auditoria ao conhecimento organizacional; na transposição e re-elaboração de um modelo teórico revisto à luz da cultura e práticas organizacionais vigentes e na criação e disseminação de um sentido dialógico, de uma linguagem e léxico de entendimento comuns, materializados num glossário e mapa conceptual ontológico co-construídos. Por fim, descrevem-se contributos para uma metodologia (adoptada e adaptada) de representação de conhecimento crítico, através de um inventário de conhecimento operativo.

Em síntese, trata-se de uma dissertação de Mestrado em Psicologia Organizacional, com um corpo de objectivos duplo: no plano do desenvolvimento e (re)elaboração de modelos teóricos de referência (investigação) em gestão do conhecimento e, simultaneamente, no plano da sua transposição, aplicação e validação para aquela que é a intervenção ao nível das organizações (acção).

This dissertation is situated in the area of knowledge management. It emerges from a line of investigation that takes human beings, their learning, knowledge and behavioural aspects of their management as subjects worthy of analysis, exploration and development targets.

From a cooperative inter-organizational relationship, this project for action-research in Organizational Psychology aims to make dual contributions (conceptual and empirical) permitting the growth of scientific intelligibility of the evolution, meaning and operational potential of the field of Knowledge Management and its growing legitimacy in the context of work and organizations. Planned and carried out according to a design of flexible investigation, simultaneously interpretative and interventional, it is centred on the issue of creating the human and behavioural bases or foundations of a longitudinal project of knowledge management, in a multinational firm producing components for the car industry (segment *CASIM – Car Access Security and Immobilization*).

Setting out from the premiss that knowledge exists in and through people, the aim is to get away from a pronounced “de-subjectivism”, a characteristic of the first generations of study on the topic, concentrating on *communities of practice*, as a level of analysis and intervention. Analysing critical factors and lessons learned, we put forward methodological and procedural aspects and conclusions from (pre-)operational stages particularly, concerning work developed with and through communities of practice. These were instrumental in the collective interpretation of an audit process of organizational knowledge; in the transposition and re-elaboration of a theoretical model reviewed in the light of the prevailing organizational culture and practices and in the creation and spread of a sense of dialogue, of a commonly understood language and lexis, taking the form of a co-constructed glossary and ontological conceptual map. Finally, we describe contributions to a methodology (adopted and adapted) to represent critical knowledge, using an inventory of operative knowledge.

In brief, this is a dissertation for a Masters in Organizational Psychology, with a double set of objectives: concerning the development and (re)elaboration of theoretical models of reference (investigation) in knowledge management and, simultaneously, concerning its transposition, application and validation for intervention in organizations (action).

Ce mémoire s'inscrit dans le domaine de la gestion des connaissances. Il ressortit à un courant de recherche qui considère l'être et le savoir humains, leur apprentissage, leur connaissance et les aspects comportementaux de leur gestion comme des thèmes qui méritent d'être autant des objets d'analyse et d'exploration que des cibles de développement.

A partir d'une relation coopérative inter-organisationnelle, ce projet de recherche-action en Psychologie Organisationnelle vise à apporter une double contribution (conceptuelle et empirique) qui permettra la croissance de l'intelligibilité scientifique de l'évolution, de la signification et du potentiel opérationnel du domaine de la Gestion des Connaissances (*Knowledge Management*) et sa légitimité croissante dans le contexte du travail et des organisations. Planifié et réalisé selon le modèle d'une recherche flexible, simultanément interprétatif et d'intervention, il est centré sur la problématique de la création des bases ou des fondements humains et comportementaux d'un projet longitudinal de gestion des connaissances, dans une entreprise multinationale qui produit des pièces pour l'industrie automobile (section *CASIM – Car Access Security and Immobilization*).

Partant du principe que la connaissance existe dans et à travers les personnes, on essaie de s'éloigner d'une « dé-subjectivation » prononcée, caractéristique des premières générations d'études sur la matière, mettant en vedette des *communautés de pratique*, comme niveau d'analyse et d'intervention. On analyse les facteurs critiques et les leçons apprises et on divulgue les aspects méthodologiques et procéduraux, ainsi que les conclusions des étapes (pré-opératoires) en particulier au niveau du travail développé avec et à travers des communautés de pratique. Celles-ci ont été instrumentales dans l'interprétation collective d'un processus d'audit des connaissances organisationnelles; dans la transposition et la réélaboration d'un modèle théorique revu selon la culture et les pratiques organisationnelles en vigueur et dans la création et la dissémination d'un sens dialogique, d'un langage et d'un lexique compris par tous, sous forme d'un glossaire et d'un schéma conceptuel ontologique co-construits. Enfin, nous décrivons diverses contributions à une méthodologie (adoptée et adaptée) de représentation des connaissances critiques, à travers un inventaire de connaissances opérationnelles.

En synthèse, il s'agit d'une mémoire de Master en Psychologie Organisationnelle dont l'objectif est double, se situant à la fois au niveau du développement et de la (ré)élaboration de modèles théoriques de référence (recherche) dans la gestion des connaissances et, en même temps, au niveau de leur transposition, de leur application et de leur validation pour l'intervention dans les organisations (action).

“Science is not achieved by distancing oneself from the world; as generations of scientists know, the greatest conceptual and methodological challenges come from engagement with world” (Whyte, Greenwood & Lazes, 1991, p. 21).

AGRADECIMENTOS

Reconhecemos neste espaço-tempo, a palavra, como um parco interposto de significação, na expressão e transmissão genuína do apreço e reconhecimento devido, àqueles, que influem naquilo que somos e fazemos. Em particular, todos os que assumiram papéis determinantes no suporte à génese e concretização deste percurso e projecto de investigação.

- À Professora Doutora Leonor Cardoso, um justo e profundo agradecimento aqui lhe devemos. Referencial de profissionalismo, dinamismo e rigor científico, expressamos um sincero bem-haja pela incondicional disponibilidade e pelo suporte pessoal, científico e técnico, em genuínos momentos de instrução pós-graduada. Reconhecemos-lhe, gratos, uma forma humana de ser e altruísta de estar e agir, fora do comum, reflectida desde um primeiro contacto, nas oportunidades (de desenvolvimento), no espaço e liberdade concedidos, na estima e estímulos manifestos ao longo da orientação deste trabalho.

- Ao Professor Doutor Adelino Duarte Gomes, agradecemos doutos conselhos em toda uma oportunidade de redireccionamento profissional, que precipitou o início deste percurso de investigação, lhe conferiu sentido e dirimiu o esforço na sua concretização.

- Pelas inspirações e tónico estímulo do intelecto, pelos ensinamentos e prazer do trabalho na companhia do seu talento, ânsia de conhecer e partilhar, um agradecimento especial ao (Eng.º) Jorge Silva – um exemplo de Homem, na vanguarda do tempo.

- À Dr.^a Paloma Cabanas, um obrigado, pelo modelo vivo de pragmatismo e competência, pelo empenho, participação activa, energia e simpatia implicados em todas as fases de desenvolvimento do projecto de investigação (e) acção.

- À Huf-Portuguesa, no nome dos seus gerentes Jon San Cristobal Velasco e Pedro Pêga agradecemos o acolhimento, toda a colaboração, disponibilidade e facilidades concedidas na concretização deste projecto.

- Aos trabalhadores (do conhecimento) Huf-Portuguesa, um obrigado pela co-construção deste projecto.

- Pelas valiosas indicações e apoio no tratamento preliminar de dados, um agradecimento à Dr.^a Cláudia Lopes.

- Reconhecendo o quão exemplos modelares de vida humana são, aos nossos pais, um obrigado, apenas, por Tudo.

- Pela presença, sempre fraterna, um agradecimento a vós – Joana, Pedro e Sara.

- Pelo equilíbrio e cumplicidade. Pela capacidade de relativização do espaço e do tempo, capaz de longe nunca nos ter deixado (sentir) sós e, de perto, nos permitir encontrar o isolamento, a ti, Sara, um obrigado final.

INTRODUÇÃO GERAL	15
-------------------------	----

PRIMEIRA PARTE
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONTRIBUTOS PARA A CONCEPTUALIZAÇÃO	20
--	----

1. CONHECIMENTO E CONTEXTO	21
1.1. Enquadramento macro-social	21
2. SEMÂNTICA DO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL	28
2.1. Conhecimento: um conceito subjectivo	28
2.1.1. Conhecimento: atributos e morfologias de expressão	32
2.2. Gestão do conhecimento: uma perspectiva diacrónica e geracional	37
2.2.1. Gestão do conhecimento: contributos para uma conceptualização processual	47

CAPÍTULO II – GESTÃO DO CONHECIMENTO CONTRIBUTOS (TEÓRICOS) PARA A OPERACIONALIZAÇÃO	68
---	----

1. ORGANIZAÇÃO E CONHECIMENTO	69
1.1. Aprendizagem organizacional e organização aprendente. O lugar do conhecimento e sua gestão	69
1.2. Trabalho e trabalhadores do conhecimento	74
1.3. Gestão do conhecimento: móbil de mudança e desenvolvimento organizacional	79
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MELHORIA COMPETITIVA	82
2.1. Gestão do conhecimento: uma opção teórico-conceptual operativa	82
3. OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A CENTRALIDADE DAS CONFIGURAÇÕES E DINÂMICAS GRUPAIS EM COMUNIDADES DE PRÁTICA	94
3.1. Comunidades de prática: a noção	94
3.2. Comunidades de prática, linguagem e negociação de sentidos	102

SEGUNDA PARTE
ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO III – GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIAS DE (PRÉ)OPERACIONALIZAÇÃO NUM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL	112
1. UM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL: INTRODUÇÃO	113
2. PARADIGMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	117
2.1. Investigação-acção: descrição e caracterização	117
2.2. Fundamentos para uma opção metodológica	126
3. UM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL	134
3.1. Huf Portuguesa: contextualização geral	134
3.2. Huf Portuguesa: contextualização particular	137
3.3. Cronograma de realização do projecto de (pré)operacionalização da gestão do conhecimento	141
3.4. Gestão do conhecimento: contributos para uma metodologia de (pré)operacionalização	141
3.4.1. I – Fase – Exploração e preparação	142
3.4.1.1. Objectivos	142
3.4.1.2. Procedimentos	143
3.4.1.2.1. Emergência do projecto de investigação	143
3.4.1.2.2. Constituição da equipa de projecto	145
3.4.1.2.3. Constituição de configurações grupais em moldes de comunidades de interesse	149
3.4.1.3. Resultados das acções com comunidades de interesse	151
3.4.2. II – Fase – Auditoria e diagnóstico de conhecimento organizacional	154
3.4.2.1. Objectivos	154
3.4.2.2. Procedimentos	154
3.4.2.2.1. I – Sub-ciclo de diagnóstico de gestão do conhecimento, com base na auto-administração do questionário “GC”	156
3.4.2.2.1.1. Instrumentos e investigação instrumental	156
3.4.2.2.1.2. Apresentação e discussão de resultados no sub-ciclo I	166
3.4.2.2.2. II – Sub-ciclo de diagnóstico de gestão do conhecimento, com base em acções complementares com comunidades de prática	172
3.4.2.2.2.1. Apresentação e discussão de resultados no sub-ciclo II	175
3.4.3. III – Fase – Co-construção de um sentido partilhado	184
3.4.3.1. Objectivos	184
3.4.3.2. Procedimentos e resultados	185
3.4.3.2.1. Glossário de gestão do conhecimento	185
3.4.3.2.2. Mapa conceptual ontológico	196

3.4.4. IV – Fase – Inventário de conhecimento operativo organizado – Contributos para uma metodologia	205
3.4.4.1. Objectivos	205
3.4.4.2. Enquadramento procedimental	205
3.4.4.3. Procedimentos	209
LIÇÕES APRENDIDAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	231
ÍNDICE DE ANEXOS	
Anexo 1 – Protocolo inter-organizacional NEFOG / Huf Portuguesa	248
Anexo 2 – Versão completa do questionário “GC”	249
Anexo 3 – Questionário colectivo “GCcop”	253
Anexo 4 – Cronograma e datas relativas à presença dos investigadores externos na Huf Portuguesa	257
Anexo 5 – Guião de entrevista semi-estruturada a representantes de grupos da comunidade de prática	259
Anexo 6 – Questionário de suporte ao inventário de conhecimento operativo	261
ÍNDICE DE QUADROS	
Quadro 1 – Localização e instrumentalidade do conhecimento explícito	34
Quadro 2 – Localização e instrumentalidade do conhecimento tácito	34
Quadro 3 – Classificação dos conhecimentos	35
Quadro 4 – Síntese de algumas actividades de gestão do conhecimento	51
Quadro 5 – Atribuição de sentido	54
Quadro 6 – Memória organizacional	57
Quadro 7 – Perspectivas em gestão do conhecimento	64
Quadro 8 – A mudança para a organização baseada no conhecimento	72
Quadro 9 – Missão conjunta Huf Portuguesa e Huf Espanha	139
Quadro 10 – Princípios Huf Portuguesa	139
Quadro 11 – Missão Ficosa International	140
Quadro 12 – Cronograma de realização do projecto	141
Quadro 13 – GC: Análise descritiva da escala e dos quatro factores nela retidos	158
Quadro 14 – Habilitações escolares/académicas	161
Quadro 15 – Experiência profissional na Huf Portuguesa	161
Quadro 16 – Resultados do teste de ajustamento da AFC – Índices de ajustamento	164

Quadro 17 – GC: resultados médios por factor na amostra Huf-Portuguesa	167
Quadro 18 – GC: saturações factoriais por item na amostra Huf Portuguesa	168
Quadro 19 – Exemplos de dez itens com valores médios mais elevados	170
Quadro 20 – Exemplos de dez itens com valores médios mais baixos	170
Quadro 21 – Áreas de proveniência dos constituintes das comunidades de prática	172
Quadro 22 – Grupo 1 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCCop”	176
Quadro 23 – Grupo 1 – Assuntos dos itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificados no “GCCop”	177
Quadro 24 – Grupo 1 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificados no “GCCop”	178
Quadro 25 – Grupo 2 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e assuntos identificados no “GCCop”	178
Quadro 26 – Grupo 2 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCCop”	179
Quadro 27 – Grupo 2 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”	179
Quadro 28 – Grupo 3 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCCop”	180
Quadro 29 – Grupo 3 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”	180
Quadro 30 – Grupo 3 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”	181
Quadro 31 – Grupo 4 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e assunto identificado no “GCCop”	182
Quadro 32 – Grupo 4 – Itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”	182
Quadro 33 – Versão completa do glossário de gestão do conhecimento co-construído	191
Quadro 34 – Versão simplificada – Glossário de gestão do conhecimento da Huf Portuguesa	199
Quadro 35 – Verbos e objectos identificados	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento da gestão do conhecimento	43
Figura 2 – Ciclo de vida do conhecimento	52
Figura 3 – Modelos de Gestão do Conhecimento	62
Figura 4 – Tipologia de abordagens em gestão do conhecimento	66
Figura 5 – Ciclo de geração do conhecimento ou ciclo interno	84
Figura 6 – Detalhe do ciclo externo do conhecimento	88
Figura 7 – O duplo ciclo do conhecimento	89
Figura 8 – Da produção à concepção na indústria automóvel em Portugal	137
Figura 9 – Direcções no desenvolvimento de iniciativas em gestão do conhecimento	147
Figura 10 – Fluxograma de acções II Fase	155
Figura 11 – Idade dos participantes que responderam ao questionário – “GC	160

Figura 12 – <i>Path diagram</i> do modelo especificado na análise factorial confirmatória	163
Figura 13 – Fluxograma de acções III Fase	186
Figura 14 – Mapa conceptual ontológico	198
Figura 15 – Metodologia para a realização do inventário de conhecimento	208
Figura 16 – Fluxograma de acções na IV Fase	210
Figura 17 – Ontologia de verbos	213
Figura 18 – Objectos das operações	214
Figura 19 – Problemas e estados indutores da acção	215
Figura 20 – Fluxograma de acções implementadas e projectadas para a realização de inventário de conhecimento	218

INTRODUÇÃO GERAL

A presente dissertação de mestrado insere-se na área da Psicologia Organizacional, emergindo de uma linha de investigação que assume o conhecimento humano e sua gestão como objectos privilegiados de análise, exploração e alvos de desenvolvimento. Procura ser um contributo conceptual e pragmático para a análise, estudo e aprofundamento de questões no âmbito da concepção e execução de estratégias e projectos formais que visem a adaptação e operacionalização de instrumentos e modelos e sua crescente legitimação empírica na análise e intervenção organizacionais.

Com ciclos históricos de maior ou menor interesse e saliência, o conhecimento ostenta larga tradição de estudo, debate e fecunda reflexão (Pelz-Sharpe & Harris-Jones, 2005), figurando como objecto clássico de análise e temática didáctica de interesse científico desde a antiguidade (Wiig, 2000). O foco de atenção em temáticas associadas ao ser e saber humanos assume, na sociedade e tempo actuais, particular preponderância e tem-se traduzido num acréscimo de vitalidade, investimento e grande diversidade de abordagens (Argote, McEvily & Reagans, 2003). Para Takeuchi (2001, p. 315) “...An old concept, dating back to 400BC is being heralded today as one of the newest ideas in management”.

Não constituindo uma questão recém chegada à arena intelectual e científica, a investigação sobre o conhecimento humano, caracterizada por abordagens multifacetadas e um sincretismo transdisciplinar, parece assumir, hoje, renovados argumentos para um crescente interesse e metódico aprofundamento, no plano científico em geral e nas ciências da organização em particular. Na verdade, sendo a proeminência do conhecimento ancestralmente (re)conhecida, nos diversos espaços de acção humana, a orientação exploratória e as referências formais e explícitas ao mesmo, no seio das ciências que se ocupam do trabalho, da organização e sua gestão são relativamente recentes. Até ao último quartel do séc. XX, pouca importância e destaque formal eram atribuídos ao conhecimento como activo, um recurso valioso, potenciador da competitividade e elemento instigador da criatividade e inovação organizacionais (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003; Cavalcanti, 2003; Clardy, 2004).

Revestido de um papel estratégico como móbil competitivo (Carrión, González & Leal, 2004) colocam-se, no seio académico e organizacional, desafios à investigação e à intervenção, que suscitem questões teórico-conceptuais e metodológicas em torno da

exploração e optimização do conhecimento e sua(s) prática(s) de organização e gestão (Cardoso, 2003; Brito, 2003; Zarraga & Garcia-Falcon, 2003).

É crescente a preocupação sobre o significado da gestão do conhecimento e qual o seu potencial papel no presente e futuro das organizações. Nas palavras de Smith e Mckeen (2004) os gestores contemporâneos indagam: "...*what is the value of knowledge? How can we best tap into company knowledge? What is the right form of KM for our organization?*" (p.395). A gestão do conhecimento constitui um tema recorrente no meio académico e empresarial há mais de uma década, no entanto, são muitas as organizações que o integram, discursivamente, e poucas as que efectivamente o aplicam (Kluge, Stein & Licht, 2002). É reconhecida a importância de gerir conhecimento de forma eficiente e eficaz, podendo mesmo ser considerada, actualmente, como um imperativo estratégico; o "como" e a forma de desenvolver esta(s) estratégia(s) é o desafio que hoje parece colocar-se (Birkinshaw & Sheehan, 2002).

A Psicologia do Trabalho e das Organizações, sustentando-se no corpo de investigações em que assenta o constructo de *conhecimento*, tem procurado introduzir crescente inteligibilidade ao nível das relações entre processos e resultados organizacionais, relativos aos fenómenos da aprendizagem e aos sub-processos de construção, difusão e aplicação social do conhecimento, buscando uma compreensão científica integrada dos mecanismos em que o conhecimento humano influi, se insere e/ou dos quais resulta. Para além da mera intelecção, tem procurado afirmar-se na intervenção, aplicação e resposta às necessidades, problemas e desafios sentidos pelos diferentes actores organizacionais, nos domínios do conhecimento e, em particular, nos aspectos comportamentais da sua gestão.

A presente investigação, aplicada, planeada e executada sob as coordenadas de um design de investigação de cariz simultaneamente interpretativo e interventivo, procura o esquivar de uma acentuada "dessubjectivação" característica das primeiras gerações de estudo da temática, focalizando a componente comportamental, comunicacional e humana no domínio da gestão de processos relativos ao conhecimento multi-nível. Procura-se aduzir contributos para a gradual superação do hiato detectado, na literatura da especialidade, entre elementos de índole retórica, reflexiva, teórico-conceptual e

requerido suporte empírico, implementação de projectos ou iniciativas de gestão do conhecimento na prática organizacional (portuguesa).

Partindo da premissa que o momento e oportunidade correntes de investigação, em gestão do conhecimento, passam pela sua crescente afirmação enquanto suporte produtivo e competitivo organizacional, pretende-se, aqui, ampliar os níveis de compreensão científica das estratégias pré-operatórias e operatórias de concepção e implementação de programas formais de melhoria contínua, através da gestão orientada pelo e para o conhecimento crítico.

Estamos, assim, perante um projecto de investigação que incorpora um corpo de objectivos dual: no plano do desenvolvimento e (re)elaboração de modelos teóricos de referência (investigação) e, simultaneamente, no plano da sua transposição, aplicação e validação (acção).

Reflexo e arremate sinóptico de um percurso e projecto de investigação e de acção, a presente dissertação estruturou-se, naturalmente, à luz do corpo de objectivos que incorpora e de onde deriva, fraccionando-se em duas partes e três capítulos fundamentais. Consignada a aspectos teóricos uma primeira parte, subdividida em dois capítulos, apresenta contributos conceptuais que nutrem e fundamentam a temática nuclear da dissertação. Num primeiro capítulo, procura-se contextualizar e caracterizar, diacronicamente, o percurso do interesse e investigação sobre conhecimento e sua gestão, no domínio científico das ciências da organização. Enquadrando o assunto ao nível macro-social, procuram-se evidenciar características de uma nova era, pós-capitalista, da informação e do conhecimento, onde parecem reconfigurar-se valores competitivos e se assiste ao metamorfismo laboral, difusor de (re)combinações identitárias individuais e organizacionais. Neste enquadramento, procuramos gizar o percurso geracional da gestão do conhecimento até ao estado da arte e de investigação contemporâneos, sobressaindo desta abordagem evolutiva a premência, no momento corrente, de investigações aplicadas e de estudos empíricos que acompanhem a cadência de investimentos de índole eminentemente teórica.

Após contributos para uma compreensão da evolução temática, cingimo-nos à delimitação e clarificação semântica do conhecimento e sua gestão. A opção por um prisma e quadro teóricos, marcadamente operativos e funcionalistas, que associam o conhecimento à capacidade manifesta de resolver situações problemáticas, com um

dados grau de eficácia. Culminamos, este capítulo, procurando apresentar uma matriz taxionómica de correntes e modelos no domínio da gestão do conhecimento.

Num segundo capítulo, que encerra a primeira parte, sistematizam-se contributos teóricos que fundamentam e orientam estratégias pragmáticas e de operacionalização adoptadas no estudo empírico realizado. Encontramos uma abordagem ao papel do conhecimento e sua gestão como (potencial) móbil de mudança e desenvolvimento organizacional, em organizações qualificadas como aprendentes. Serve este capítulo, sobretudo, como escaparate revelador de uma opção teórico-conceptual operativa adoptada e adaptada, de Muñoz-Seca e Riverola (1997; 2003; 2004), para aplicação da gestão do conhecimento à melhoria competitiva organizacional.

Assumindo, com Buber (1987), a concepção do homem como ser dialogal e a pessoa definida como o *entre que está face a face* fundamentou-se, ao finalizar os contributos para a (pré-)operacionalização no segundo capítulo, a centralidade das configurações e dinâmicas grupais em comunidades de prática, onde o contacto pessoal, a linguagem, a negociação e o envolvimento activo estimulam a construção social e discursiva de sentidos partilhados.

A segunda parte, desta dissertação, enquadra e caracteriza o estudo empírico. Narram-se estratégias e resultados de um caso de investigação-acção num projecto de (pré-)operacionalização da gestão do conhecimento, sob a primazia de uma abordagem dialógica e pragmática, que outorgou centralidade à pessoa e às estratégias de personalização ao nível do trabalho a partir de comunidades (de interesse e de prática).

Formulando a problemática sob investigação num formato sintético geral resulta a questão basilar: Como operacionalizar um projecto de gestão do conhecimento num contexto organizacional industrial específico¹? Representando a macro-problemática que delimita o espaço analítico e o desafio de onde partimos, afigura-se-nos indispensável atender à natureza temporal inerente a qualquer projecto e delimitar e especificar a(s) fase(s) ou momento(s) de um projecto de gestão do conhecimento que visamos aqui compreender e em que procuramos intervir. O foco analítico deste projecto de investigação em Psicologia Organizacional direcciona-se para

¹ Questão de investigação, quiçá, demasiado difusa. Atributo este, normalizado por Dick (1999) nas investigações sob os cânones metodológicos adoptados: “In action research your initial research question is likely to be fuzzy.” This is mainly because of the nature of social systems... Your methodology will be fuzzy too. After all, it derives from the research question, which is fuzzy, and the situation, which is partly unknown”

procedimentos e resultados de etapas primárias, preparatórias e fundadoras. Focalizaremos um projecto de gestão do conhecimento nas suas fundações, em termos de condições humanas e dinâmicas comportamentais necessárias para a sua génese e sustentabilidade futura. Esta circunscrição impele-nos a (re)enunciar a questão fundadora, delimitando e inscrevendo-a num tempo: como criar as bases ou fundamentos de um projecto de gestão do conhecimento, num contexto organizacional industrial específico. A partir desta questão, de base, outras se inferem ou emergem: como auditar e diagnosticar um contexto organizacional no âmbito do conhecimento; como configurar dinâmicas em formato de comunidades de prática no suporte longitudinal de iniciativas em gestão do conhecimento; como adaptar um modelo teórico-conceptual à especificidade de uma realidade organizacional; como criar uma linguagem/um sentido partilhados em torno da gestão do conhecimento; como identificar conhecimento organizacional crítico, a partir da realização de um inventário de conhecimento.

Em síntese, assume-se o desafio de, num, e a partir de um caso industrial, ampliar os níveis de compreensão das estratégias formais de gestão do conhecimento.

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONTRIBUTOS PARA A CONCEPTUALIZAÇÃO

1. CONHECIMENTO E CONTEXTO

Numa era pós-industrial onde se reconfiguram valores e revalorizam factores críticos de competitividade organizacional, a inteligibilidade da centralidade assumida pelo factor – conhecimento – intima ao decifrar da evolução dos contextos, bem como das contingências sócio-históricas na estruturação laboral, organizacional, social e comunitária. A era do conhecimento é produto do nosso tempo e dos nossos progressos (Kluge, Stein & Licht, 2002)².

1.1. Enquadramento macro-social

A Economia de mercado mundial, as suas extensões ideológicas e dinâmicas expansionistas, conjugada com o desenvolvimento exponencial das tecnologias de informação e de comunicação conduziram a uma (sobre)vivência e macro-desenvolvimento mundial globalizado (Custódio, 2006). As fracturas impostas pela distensão das relações à escala global surtiram impacto significativo ao nível do papel assumido pelos diversos factores competitivos, suportando e acelerando a transição de uma era marcadamente industrial para uma era de “terceirização” de serviços e do conhecimento (Carrión, González & Leal, 2004).

Às ondas de mudança historicamente preconizadas por Toffler (1980) já consolidadas, a agrícola, a industrial e até a da informação, outras ondas e desafios se assomam (Angeloni & Dazzi, 2003). Os subsistemas sociais (ciência, tecnologia, economia, política, cultura) são geradores de fluxos combinados, flutuações irregulares, movimentos cíclicos semelhantes a ondas, com periodicidades aproximadas, provocados ou por ciclos de subsistemas específicos, ou pelos desfasamentos e impactos das ligações inter-subsistemas (Freeman & Louçã, 2004). Neste início de século, as convulsões e ímpeto de vagas de mudança e renovação afectam e desestruturam, de forma significativa, as formas de viver e trabalhar.

Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade pós-industrial ou ainda pós-capitalista são epítetos comuns para traduzir as profundas alterações que

² A emergência e valorização de uma concepção e conceito não é *context free* (Rebelo, 2006). As sociedades existem apenas no tempo. Há que aceitar a transitoriedade irreversível do tempo, a pertinência impertinente da evolução e que a investigação científica não tem significado fora do enquadramento histórico-social (Freeman & Louçã, 2004).

cunharam o final do séc. XX e a entrada no séc. XXI (Wickramasinghe, 2003; Teixeira, 2005). Para Gomes (1988), diferentes denominações ou “linguagens em uso” indiciam representações ou lógicas distintas preferências que, de forma genérica, se podem sintetizar numa ideia de “crise”, em que diferentes concepções concorrem na procura de explicação da realidade emergente. Os paradigmas tradicionais do trabalho e da economia estão em crise. A crise é um momento de indeterminação que apela a uma rápida decisão. A crise deve ser entendida no sentido de que os paradigmas emergentes da contemporaneidade são os da indecisão (Pais, 2001). Numa organização dos sistemas sociais e económicos, em torno da indecisão, da incerteza, impermanência e caducidade, somos apenas cidadãos de uma nova era, a era do efémero (Toffler, 1980).

Uma nova era económica (Kluge et al., 2002), cognominada pós-industrial³ ou pós-capitalista por Drucker (2003), emergiu alicerçada na globalização cultural e mercadológica, em evoluções tecnológicas, rupturas económicas, transformações políticas e sociais profundas em que a informação e, sobretudo, o conhecimento, passaram a constituir activos pessoais e organizacionais revestidos de inequívoca centralidade⁴. Senge (1993) atestou um tempo de viragem no âmago estrutural das organizações: “We are in the midst of a worldwide, fundamental shift in management philosophy and practice. The traditional resource-based organization of the past is rapidly giving way to the emerging knowledge-based organization” (p. 5).

Apesar de, em plena era pós-capitalista (Drucker, 2003), período cunhado pela transitoriedade, se ter tornado mais simples lidar com os três factores de produção tradicionais (os recursos naturais, a mão-de-obra e o capital) (Kluge et al., 2002), as formas e estratégias de alcançar a competitividade, o desenvolvimento sustentado, o poder económico e as actividades centrais geradoras de riqueza já não assentam,

³ Segundo Kóvacs (2002) o conceito de sociedade pós-industrial tornou-se conhecido a partir de uma análise realizada por Bell (1974) e caracterizou-se por um tempo em que a economia comutou a produção massiva de bens por serviços, em que grupos profissionais, até então periféricos, que desempenhavam actividades de planeamento, previsão, investigação e desenvolvimento, como técnicos e cientistas, se transformaram em grupos-chave na sociedade. Em que o investimento em investigação científica, Inovação e Desenvolvimento (R&D) avultou. Em que o conhecimento teórico rompeu como fonte geradora de inovação e passou a exercer controlo sobre a mudança: verificando-se a fusão entre ciência e indústria, entre ciência e guerra e ainda, em que as tecnologias se afirmaram como sustentáculos de uma gestão da complexidade organizada. Nesta perspectiva, pós-industrial, o trabalho e o capital tenderam a ser suplantados pela informação e conhecimento convertendo-se em factores críticos e forças motriz da economia.

⁴ Com o desenvolvimento exponencial de sistemas electrónicos e tecnológicos o acesso à informação trivializou-se. A informação foi perdendo força enquanto móbil competitivo. Foi superada, neste campo, pelo conhecimento. As organizações reconheceram não haver valor acrescentado com a mera agregação e distribuição de informação. A informação é útil após processamento, após análise interpretativa, permuta e/ou aplicação nas operações organizacionais.

privilegiadamente, nem na alocação do capital pelas áreas produtivas, nem no “trabalho” – os dois pólos da teoria económica do século XIX e XX. Não se pode, em rigor, afirmar que estes “factores de produção”, ditos clássicos, tenham desaparecido, mas antes, que a sua relevância e potencial enquanto diferenciais competitivos se tem marginalizado gradativamente.

We define the knowledge economy as production and services based on knowledge-intensive activities that contribute to an accelerated pace of technical and scientific advance, as well as rapid obsolescence. The key component of a knowledge economy is a greater reliance on intellectual capabilities than on physical inputs or natural resources (Powell & Snellman, 2004, p. 199).

Embora a economia mundial permaneça uma economia de mercado e mantenha, ou se mantenha, sobre instituições de mercado, o substrato competitivo alterou-se radicalmente. Se ainda é capitalista, é agora dominado pelo capitalismo da informação e o valor é criado pela produtividade e inovação, qualquer delas, aplicações do conhecimento no trabalho (Drucker, 2003). Enquanto o valor económico do conhecimento depende do seu grau de adequação às operações e actividades geradoras de produtos e/ou serviços, a inovação e a sua relevância dependem da sua capacidade para os diferenciar.

Como Drucker (2003), já pelos finais de 1950, projectava, a produtividade do conhecimento revela-se hoje um factor determinante na posição competitiva de uma indústria, de uma empresa e de um país e, quer na economia nacional quer internacional, o desempenho da gestão enveredou, indiscutivelmente, no sentido de tornar o conhecimento produtivo. Actualmente, revela-se crítico atrair, construir, preservar e potenciar talento e conhecimento organizacional (Arora, 2002). O conhecimento assume-se como um recurso central para a economia avançada (Tofler, 1980) em que ocorre uma tomada de consciência colectiva de que não existe nem uma nova, nem uma velha economia, mas sim, tão-somente, uma economia em transformação constante (Kluge et al., 2002).

O efeito articulado de mudanças de diversa ordem (económica, tecnológica e social) afectou a performance organizacional e a qualidade de vida no trabalho⁵. A extensão

⁵ Segundo Freeman e Louçã (2004): “O paradigma fordista da produção em série baseado no petróleo, nos automóveis e nos bens de consumo duradouros enfrentou problemas sociais crescentes nos anos de 70 e 80, como as crises da OPEP de 1973 e 1979, a poluição ambiental associada ao consumo de combustíveis fósseis e a crescente insatisfação com os estilos laborais fordistas. O abrandamento da produtividade do trabalho... os níveis muito mais elevados de desemprego registados neste período de

destas transformações, a sua aceleração e acumulação exponencial implicaram um reequacionar de práticas e teorias organizacionais (Gomes, 1992). Traduzindo-se mesmo em permutas nos paradigmas⁶ conceptuais tradicionais e reedificação gradual dos modelos gestionários, estruturas e arquitecturas organizacionais (Baumard, 1999).

Num tempo sem tempo, cunhado pela impermanência, centrado no curto prazo, em que os ciclos económicos se contraem e a imprevisibilidade conjuntural intima a célere capacidade de resposta e mudança, os modelos centralizadores que caracterizaram e enformaram a maioria das estruturas organizacionais no limiar do séc. XX, revelaram-se inflexíveis e ineficientes no acompanhamento da cadência das mutações ambientais, que marcam a actualidade (Sennet, 2001). A economia contemporânea incitou uma reconversão profunda nos comportamentos organizacionais: ao paradigma mecânico sucede o imperativo da evolução constante, assente em ciclos fugazes de aprendizagem e readaptação contínuos, atributos típicos de sistemas biológicos (Carneiro, 2003). As organizações integradas e em interacção dinâmica numa macro-envolvente globalizada despontam como sistemas sinérgicos dotados de ductilidade funcional, proporcionada por estruturas com geometria variável.

As grandes transformações da estrutura sócio-laboral e económica colocaram em causa os conceitos e representações tradicionais de trabalho, emprego, relações laborais e carreira profissional, os arquétipos de organização e empresa edificados desde o início do século passado (Millward & Brewerton, 2000). A natureza do trabalho, a estrutura de emprego, os conhecimentos e as competências requeridas alteram-se sob a pressão conjugada das transformações económicas no contexto da globalização e da utilização de tecnologias de informação e comunicação. Não parece tratar-se, todavia, do fim da sociedade de trabalho, nem da extinção do papel e do valor cultural do Trabalho e da Organização-entidade na estruturação social, mas antes, de uma tendência para a crescente plasticidade e invisibilidade laboral, através da diversificação e disseminação de novas morfologias (Kovács, 2002).

crise estrutural e os problemas experimentados na gestão das pressões inflacionárias estimularam a aceitação de ideias como uma ‘mudança de paradigma tecno-económico’ e a crítica generalizada do antigo paradigma de produção em série... No entanto, foi só quando os computadores, a microelectrónica e as telecomunicações passaram a oferecer, em grande escala, um modo de crescimento novo, tecnicamente fiável e economicamente eficiente que a nova constelação conseguiu impor-se como principal motor de crescimento. Destes novos desenvolvimentos, os mais influentes foram o aparecimento do computador pessoal e da Internet” (p. 324).

⁶ Paradigma no sentido de um conjunto de preocupações e empenhamentos partilhados por uma comunidade científica, envolvendo dimensões filosóficas (concepções do mundo), sociológicas e científicas (cânones metodológicos e tipologia de problemas) (Kuhn, 1989).

A economia de produção flexível e a sociedade de serviços assentes em actividades intelectuais intensivas em conhecimento (Powell & Snellman, 2004), nutridas por fluxos consumistas e ciclos de voragem inovativa, acoplam ritmos acelerados de mudança, de incerteza, a efemerização dos tempos, a contracção dos espaços (Pais, 2001) e um claro “antropocentrismo” organizacional (Kovács, 2002), em que se coloca a pessoa no centro dos sistemas, sejam eles económicos ou sociais, como repositório inteligente de saber activo, conjugando a emoção e a razão, o conteúdo e o contexto (Zorrinho, 2003).

Na sociedade pós-industrial o crescimento económico encontra-se mobilizado e programado por intermédio de factores sociais, em detrimento da simples acumulação de capital (Kovács, 2002). Os elementos intrínsecos ao ser humano e inerentes ao seu comportamento, envoltos numa aura de imaterialidade e complexa tangibilidade, passam a enformar a principal base distintiva e competitiva das organizações (Clardy, 2004).

Na idade do capital intelectual, as fracções mais valiosas das funções passaram a ser as humanas – o sentir, julgar, criar, estabelecer relações (Stewart, 1999). Os diferenciais competitivos parecem advir, crescentemente, a partir de recursos meta-tangíveis, singulares, valiosos e difíceis de replicar (Corno, Reinmoeller & Nonaka, 1999), denotando-se a emergência de uma consciência de valorização colectiva de elementos inerentemente humanos, como o talento e capacidades intelectuais, a imaginação e a capacidade de antecipação, adaptação espontânea, criação, reflexão lógica e julgamento. É consentâneo, todavia, que a vantagem competitiva está, não tanto na posse em abstracto, ou mera capacidade cumulativa destes recursos (Szulanski, 2000; Muñoz-Seca & Riverola, 1997), mas antes, na sua capacidade de organização eficiente, aplicação sistemática, desenvolvimento e gestão, criando conexões com as operações e problemas organizacionais (Clardy, 2004). Gerir conhecimentos significa superar aquilo que Lundberg (2000) apelida de *Knowing-doing gap*, ou seja, a incapacidade organizacional de transformação do conhecimento potencial que congrega, em acção proveitosa, fazendo a diferença entre a mera acumulação massiva e inconsciente de recursos e a sua identificação e rentabilização através da depuração e aplicação da forma eficaz, no(s) momento(s) mais oportuno(s) pelo agente(s) mais indicado(s) na resolução de problemas relevantes.

O contributo criativo individual, na transformação de conhecimento em ideias, constitui um marco diferenciador, não só através de ideias puramente disruptivas, mas

sobretudo na integração e implementação de aglomerados múltiplos de micro-ideias, que permitam a resolução inovadora de múltiplos micro-problemas. Se o conhecimento aplicado numa ideia, produto ou serviço, assume contornos por vezes fáceis de apreender, inverter processual e estruturalmente e replicar pelos rivais e competidores, o efeito sinérgico criado por múltiplas ideias aplicadas em múltiplas (re)soluções inovadoras de problemas, num dado sistema, assume contornos ímpares, irrepetíveis, potenciando o seu desenvolvimento exponencial. Todavia, esta centralidade do factor humano, enquanto tal, nas e para as organizações, parece apenas parcial, por vezes sectária, geradora de uma lógica de mercado, de oferta e de procura, cujo critério basilar reside no tipo e grau de conhecimento individual (Cavalcanti, 2003).

Revelam-se incoerências entre discurso e comportamento, nas e das organizações, patentes, por um lado no reconhecimento da importância atribuída ao factor humano como esteio da competitividade e, por outro, na desvalorização crescente dos recursos humanos, pelas práticas de flexibilização quantitativa e qualitativa com vista à redução de custos. Ao nível do discurso gestor e da gestão de impressões organizacionais denota-se uma ênfase no desenvolvimento e na potenciação dos recursos humanos, no entanto, ao nível da prática efectiva verificam-se acções antagónicas, no limite, incompatíveis.

Vive-se uma economia marcada por uma sociedade assimétrica e dual, que se caracteriza pela polarização crescente entre uma elite influente, a classe do saber e uma massa crescente de trabalhadores disponível, com condições de trabalho tendentes à deterioração (Kóvacs, 2002). As abordagens e teorias antropocêntricas sobre sociedade de informação e conhecimento assumem a generalização do trabalho qualificado, onde padrões produtivos e organizativos, sobretudo nas últimas duas décadas, sofreram profundas mutações. Revelam a emergência de um modelo pós-taylorista/fordista, inserido na sociedade da informação com novos tipos de economia, emblematicamente caracterizados pelos requisitos de flexibilidade, baseados no conhecimento e utilização intensiva de novas tecnologias de informação e comunicação avançadas. No entanto, diversos autores têm advertido para um rumo da evolução distinto, salientando a crescente segmentação do trabalho qualificado e não qualificado e a importância do trabalho pouco qualificado na nova economia emergente (Kóvacs, 2002). Na dinâmica introduzida pela lógica de um capitalismo liberal e flexível (Sennett, 2001), promove-se o aparecimento de bolsas de exclusão social, essencialmente entre as camadas com fraca qualificação profissional, mas também, de outros grupos sócio-profissionais, até há

pouco considerados privilegiados e protegidos, que agora enfrentam risco real de subemprego e desemprego (Allen & Henry, 1996 cit. in Sampaio, 2002; Cavalcanti, 2003).

O desemprego e o subemprego crescentes coexistem com o aumento da duração e da intensidade do trabalho engendrando uma dualização entre aqueles que se sentem inúteis por não trabalharem ou trabalharem pouco e aqueles que se sentem frustrados por trabalharem em excesso e viverem pouco” (Kóvacs, 2002, p. 5).

Num tempo onde o processo de criação de riqueza passa, sobretudo, pelo conhecimento, geram-se assimetrias e desigualdades mas, simultaneamente, abrem-se novas oportunidades para a sua superação (Cavalcanti, 2003), dado que, contrariamente a outros períodos históricos, os trabalhadores são proprietários privilegiados dos meios de produção, residindo neles o ónus e ensejo para a transformação de rumos e trajectórias sócio-profissionais.

Parece claro que, com o surgimento de novas modalidades de conceber e instituir o trabalho, em formatos cada vez mais lábeis e temporários, determinados perfis funcionais têm assistido a um empobrecimento do seu estatuto, perdendo protagonismo, regalias e preponderância, enquanto determinantes primários do sucesso organizacional, o seu papel e estatuto desvirtua-se, lentamente, numa lógica do capitalismo flexível marcada pela impessoalidade, “descartabilidade” e por vínculos laborais cada vez mais voláteis, virtuais e psicológicos (Sennet, 2001). Todavia, determinadas franjas, dotadas de talento, competências e conhecimentos escassos legitimam a sua centralidade e indispensabilidade, transitam de estádios de mera participação para a ribalta da performance e desenvolvimento organizacional, arrastando o estatuto da gestão de/com pessoas do campo operacional e técnico para o (palco) estratégico (Evans, 2003).

2. SEMÂNTICA DO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL

Reflexo do grau de maturidade e da complexidade matricial subjacente às suas próprias naturezas, advindas de diferentes ópticas científicas, valorativas e culturais (Alvesson & Karreman, 2001), encontramos, na literatura da especialidade, uma profusão de interpretações e significações em torno do conhecimento e sua gestão (Swan, 2004). Facultando prismas de análise inter-subjectivos, o elevado acervo de

estudos realizado, bem como a emergência de múltiplos quadros conceptuais que o procuram descrever e explicar são reveladores da coexistência no seio da comunidade científica de distintas representações dos “objectos”. A pluralidade conceptual e semântica introduz aspectos positivos, que advêm de uma circunspecção multiangular de matérias complexas, mas, conjuntamente, assume-se como um potencial limite científico neste domínio, quer a nível teórico, quer a nível da investigação empírica, contribuindo para um espalhar e uma ininteligibilidade colectiva do seu potencial e significado efectivos.

Partindo da pluralidade semântica e de controvérsias inerentes à significação multiforme de conceitos centrais neste estudo, nomeadamente, de conhecimento e gestão do conhecimento, afigura-se-nos premente delimitar e apreender terminologias e sentidos adoptados neste trabalho. Em particular, fundamentar opções perante o léxico deste domínio; opções por um sentido e quadro conceptual analítico, adaptado à filosofia matricial do projecto. Opções que influenciaram o percurso gizado e agora esperamos que o ajudem a evidenciar e compreender.

2.1. Conhecimento: um conceito subjectivo

Produto e determinante do comportamento individual, “matéria-prima” e resultado do funcionamento organizacional, o conhecimento constitui uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos cognitivos, emocionais e comportamentais, é um activo pessoal e socialmente (re)construído, orientado para a acção (Cardoso, 2003). A autora procurou caracterizar a concepção de conhecimento e delimitar a sua especificidade, relativamente a conceitos afins, com os quais surge regularmente relacionado, particularmente, o de dados e o de informação⁷. Faculta-nos uma perspectiva de (des)construção triangular e (des)complexificação (de)crescentes, reveladora da íntima interdependência entre dados, informação e conhecimento. Este último, estruturalmente mais complexo, será o enquadramento cognitivo da informação.

⁷ Cardoso (2003) a partir de uma análise de conteúdo sobre múltiplas fontes bibliográficas alcançou a seguinte síntese conceptual: “combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel activo e criativo dos actores organizacionais, apoia-se na acção individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vectores essenciais para a sua projecção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (Cardoso, 2003, p. 56).

Deriva desta, da mesma forma que a informação deriva dos dados (Loureiro, 2003). O conhecimento engloba as crenças e valores, implica processos de combinação, triagem e interpretação de dados e informação. É informação aplicada à acção, com propósito, intencionalidade (Teixeira, 2005) e com tempo. O conhecimento é informação com uma determinada apreensão pessoal e/ou organizacional que visa a criação de capacidades de acção.

A análise diferencial e discriminação entre dados, informação e conhecimento assumem relevo, particularmente no campo operacional, ao ponto de dados e informação deixarem de ser considerados fins em si mesmos, mas apenas meios para a efectiva gestão do conhecimento. Neste âmbito Aldanondo (2006) refere: “Cuando hablamos de información, decimos Donde está? (en un periódico, en un computador, en un manual) però cuando hablamos de conocimiento decimos Quién sabe de?, es decir, lo asociamos a las personas. El conocimiento que realmente importa lo tienen las personas” (¶ 1).

Atendendo à sua natureza marcadamente (intra)subjectiva, a existência de conhecimento é problemática de observar e de comprovar directa e objectivamente. Como sugerem Wenger, McDermott e Snyder (2002): “Knowledge lives in the human act of knowing” (p. 8). O conhecimento tem origem e é aplicado na mente humana. Nas organizações vive nas e através das pessoas; embebido em repositórios, embrenhado em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport & Prusak, 1998). Para Alvesson e Kärreman (2001) “it is argued that knowledge is an ambiguous, unspecific and dynamic phenomenon, intrinsically related to meaning, understanding process, and therefore difficult to manage” (p. 995).

Historicamente, tem havido claras dificuldades na articulação do conhecimento com a acção (Grimand, 2005) e uma clara inépcia em definir e (re)conhecer o conhecimento e o seu papel de forma inequívoca (Bhatt, 2002). Contudo, apesar da sua natureza idiossincrática, o conhecimento não constitui uma realidade totalmente incognoscível.

De um modo geral, as definições e conceptualizações tradicionais de conhecimento são genérica e amplamente subjectivas, difíceis de traduzir e transferir para as operações organizacionais, pois carecem de um referencial para a acção (Garvin, 2001) e, naturalmente, de gestão. Alvesson e Kärreman (2001) referem-se a um agregado de parâmetros problemáticos nas conceptualizações e definições tradicionais de conhecimento. Aludem à incoerência ontológica, ao carácter vago e demasiado abrangente ou, pelo contrário, a uma visão demasiado exaurida, questionando alguma

falta de objectividade e robustez, assim como um reduzido funcionalismo. De modo sintético consideremos com mais detalhe os argumentos fundamentais aduzidos pelos autores. Relativamente à incoerência ontológica, argumentam com base numa das mais disseminadas definições de conhecimento, originária da perspectiva oriental de Nonaka e datada de 1994, que conceptualiza o conhecimento como “justified true belief”. Alvesson e Karreman (2001) consideram esta definição paradigmática de literatura e visões construtivistas do conhecimento, que mesclam uma ênfase subjectiva, tácita, que valoriza a natureza social e construtiva do conhecimento por um lado, com noções como verdadeiro, comprovado, funcional ou não problemático por outro. Os autores consideram esta dialéctica estrutural como um elemento gerador de incoerências e interpretações dúbias do conhecimento e aspectos correlativos.

No que concerne ao segundo parâmetro considerado, referem-se a uma tendência generalizada de investigadores e profissionais em serem demasiado vagos nas definições, ou, pela negativa, uma incapacidade em serem específicos. Uma concepção ou ideia com valor, deve cobrir um espaço amplo, mas de forma especificável. Uma limitação dos trabalhos, neste âmbito, prende-se com a delimitação da sua amplitude – “*Knowledge is everything, everything is knowledge*” (op cit., p. 998). Para exemplificarem esta ideia os autores introduzem uma segunda definição, agora de Davenport e Prusak, do ano de 1998, também amplamente difundida: “Knowledge is a fluid mix of framed experiences, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information” (p. 5). Referem-se ao paradoxo que emerge nestes casos: “if knowledge means that much, the usage of the word informs us less and less” (Alvesson & Karreman, 2001, p. 999).

Por último, referem-se às opções funcionalistas, como aquelas que conscientes das dificuldades em definir o conceito, avançam ainda assim, para a sua utilização. Ironicamente, frisam a adopção da lógica de: – “we don’t know what knowledge is but it seems to solve problems in a functional way, so let’s use it anyway” (p. 999).

Sob um prisma operativo ou funcionalista, aquele que privilegiamos neste estudo, focaliza-se o conhecimento no contexto de aplicação, nas operações, nos processos de inovação e melhoria contínua organizacional. O conhecimento é encarado como informação usada numa óptica produtiva (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). Renuncia-se ao alcance de uma enunciação e definição e assume particular relevância a capacidade de o detectar, reconhecer e lidar com a sua existência. Tal como Gomes

(2000) noutro contexto conceptual, referindo-se a trabalhos de Salomon (1981) na tentativa de definir comunicação, também aqui proferimos em relação ao conhecimento – não interessa tanto o que é, mas o que faz, como acontece e se revela.

Muñoz-Seca e Riverola (1997) assumindo deliberadamente, um prisma redutor, mas não reducionista, na abordagem do conhecimento, cingem-se ao conhecimento dito operativo, orientado para a acção (aquele que é observável e se revela determinante no desenrolar das operações organizacionais) e procuram superar visões retóricas e filosóficas, assumindo preocupações eminentemente pragmáticas (que atendendo à natureza do nosso projecto, aqui perfilhamos). Resignando-se à impossibilidade de definir ou saber objectivamente aquilo que é (ou não é) o conhecimento, optam pela sua dedução *a posteriori*, através do comportamento e do resultado da sua presença. Reproduzimos o argumento e eloquente comparação dos autores com a investigação no campo científico da Física:

Accepting the impossibility of knowing what knowledge is, we identify it by a certain type of result. This is in line with the best twentieth-century scientific tradition. In physics, for example, people have given up finding out what an electron is and define it by its behaviour. We don't know what it is, but we do know how it behaves (Muñoz-Seca & Riverola, 2004, p. 4).

Para os autores, os conhecimentos são subjectivos e estão intimamente associados ao ser humano gerador. Não são directamente observáveis e a sua composição só se poderá inferir por indução, ou seja, a partir da observação de sucessos e realização de experiências. Nesta linha de pensamento, a atenção tende a deslocar-se para uma abordagem diferida e indirecta, onde se analisam os comportamentos, os efeitos e se observam as consequências e resultados, inferindo-se o conhecimento pela sua presença.

Lidar com conhecimentos passa a ser, nesta perspectiva, lidar com problemas⁸ e suas soluções. “Un conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas” (Muñoz-Seca & Riverola, 2003, p. 8). Transitamos do campo do oculto para o observável, fixando a nossa análise num elemento tangível, central e com larga tradição histórica nas diversas metodologias utilizadas para a identificação de

⁸ Um problema é, nesta perspectiva teórica, entendido como a existência de uma situação que não é agradável para alguém. Estado que incitará ou motivará este alguém à acção, no sentido de transformar o estado do problema para um outro, considerado mais agradável. Um problema implica assim um agente activo que o sinta como tal, o detecte e procure resolver.

conhecimentos⁹ – *a (re)solução de problemas* – enquanto processo que se realiza (ou não) a partir da existência (ou não) de um determinado tipo e grau de conhecimento e capacidade de um dado agente, individual ou colectivo, de o transformar em acção. Para que a definição atrás enunciada assuma pleno valor terá que conter poder discriminativo, permitindo perceber o quanto se conhece (ou não), integrando então a noção de grau ou de nível de conhecimento¹⁰. Os autores introduzem, assim, um elemento que complementa a ideia base: “Conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas com una efectividad determinada” (Muñoz-Seca & Riverola, 1997, p. 8).

A variável eficácia é, assim, atributo do processo de resolução de problemas, implicando a sua integração numa possível definição do que é o conhecimento, num prisma marcadamente operativo e funcionalista (Muñoz-Seca & Riverola, 2003). Também para Aldanondo (2006), conhecimento é aquilo que nos permite tomar decisões. Adquire-se com o fazer, com a prática e demonstra-se através de acções, e não falando sobre ele. Avaliamos o conhecimento de uma pessoa a partir do seu desempenho e não do que a pessoa pensa e assevera conhecer, disse ou diz saber fazer.

2.1.1. Conhecimento: atributos e morfologias de expressão

A capacidade de conceptualizar o conhecimento implica um (re)conhecimento de características e morfologias de expressão. Na perspectiva facultada por Kluge et al. (2002), o conhecimento caracteriza-se pela auto-valorização, percibibilidade, espontaneidade, sedimentação, “transferibilidade” e subjectividade. O conhecimento caracteriza-se por ser subjectivo, fortemente dependente de uma base de conhecimento preexistente, assim como do contexto em que é gerado e utilizado. Embora precível, com a transitoriedade irreversível do tempo desactualiza-se, torna-se obsoleto e perde valor acrescentado, carecendo de actualizações, adaptações e evoluções permanentes, o

⁹ Em particular, em contexto escolar e educacional. Onde um determinado tipo e grau de conhecimento são avaliados por professores e educadores, secularmente, através da performance e capacidade dos discentes para resolver determinados exercícios e problemas propostos, aferindo-se o grau de conhecimento por estratégias de ordem experimental/manipulativa, evocativa, de reconhecimento ou mistos.

¹⁰ Revela-se fundamental, em processos de resolução de problemas, avaliar a eficácia do(s) método(s) adoptado(s). Ainda que se possa resolver um mesmo problema, ou classe de problemas, recorrendo a diferentes estratégias, estas, não serão igualmente eficazes. Os autores consideram os seguintes níveis de conhecimento: Saber dados ou saber acerca de (sa); saber como (sc); saber porquê (sp); saber melhorar (sm); saber aprender (sap).

conhecimento é transferível, gerado num contexto pode ser extraído e aplicado com proveito num outro, sem perdas. Consideram ainda os autores que se caracteriza pela espontaneidade, podendo desenvolver-se de forma imprevisível através de processos, nem sempre controláveis. Por último, afirmam que o conhecimento se reforça a si próprio. Quando partilhado, não perde valor e contrariando toda a lógica dos recursos (materiais) convencionais, potencia o seu valor.

Beatriz Muñoz-Seca e Josep Riverola (2003) reforçam algumas das características enunciadas afirmando que o conhecimento se transfere sem perdas para o transmissor e que evolui em função das mudanças operadas nos seus detentores humanos, num sentido muito próximo da subjectividade referida por Kluge et al. (2002), desenvolve-se por aprendizagem e transforma-se em acção, revelando-se por impulsos motivacionais (orientados para a resolução de problemas). Aludem, ainda, a algumas características associadas ao tipo de presença e uso do conhecimento nas organizações: uma característica intensiva, relacionada com o grau de intensidade ou profundidade de um determinado conhecimento e uma característica extensiva, associada ao número de pessoas que possui um determinado conhecimento, num dado espaço e tempo. O conhecimento pode caracterizar-se, ainda, pelo grau de “liberdade”, conceito, intimamente associado ao seu uso e aplicação. Quanto mais amplas são as possibilidades de aplicação de um conhecimento, mais livre este se pode considerar. Quanto mais livre, menos específico e menos poder terá para resolver um problema concreto e particular (Muñoz-Seca & Riverola, 1997).

Procurando-se a decomposição da sua complexidade e circunscrição da sua área de emergência ou aplicabilidade, num esforço analítico o conhecimento tem sido segmentado em múltiplas variantes, surgindo na literatura caracterizado sob uma grande pluralidade de formas e nomenclaturas.

Uma das categorizações clássicas, amplamente documentada na literatura, corresponde à sua cisão (ou não) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (cf. Quadros 1 e 2) (Nonaka & Takeuchi, 1995; Takeuchi, 2001). Referindo-se a trabalhos de Bohm (1980), Magalhães (2005) sugere que qualquer realidade assenta num dualismo, constituído por uma ordem implicada (*enfolded*), não passível de análise directa e outra ordem exposta (*unfolded*), verificável e analisável enquanto abstracção da primeira. Assim, o conhecimento explícito (*unfolded*) foi objecto privilegiado de atenção e investigação no “mundo ocidental”. Pode ser expresso em palavras, números e partilhado no formato de dados, formulações científicas, manuais, princípios universais.

Quadro 1

Localização e instrumentalidade do conhecimento explícito [Fonte: Cardoso, 2003, p. 52]

<i>Categorias</i>	<i>Unidades de Registo</i>	<i>Autores</i>
<i>Localização</i>	Expresso no discurso (oral ou escrito)	Bohn (1994)
	Expresso em números/fórmulas matemáticas	Davenport & Prusak (1998)
<i>Localização</i>	Expresso em mapas	Dixon (1992, 2000); Huber (1991)
	Transmitido através de documentos, imagens e processos comunicacionais deliberados	Nonaka (1990, 1991, 1994, 1997, 1998)
		Nonaka et al. (1985, 1993, 1994, 1995, 1998, 1999, 2001, 2001a)
		Polanyi (1958, 1966/1997)
<i>Instrumentalidade</i>	Liga acções a situações (por invocação das regras)	Ryle (1949); Spender (1993)
		Starbuck & Hedberg (2001)
		Tsui-Auch (2001); Winter (1987)
		Wei Choo (1998)

Na “cultura Oriental”, o conhecimento tem sido encarado primariamente como tácito. Este, altamente pessoal, reflexo personalizado da forma de apreender a realidade, difícil de formalizar, transmitir e partilhar, engloba uma vertente técnica e cognitiva. A primeira, relativa ao “*know how*”, a segunda, englobando modelos mentais, *insights* subjectivos, intuições, ideais, valores e emoções (Takeuchi, 2001).

Quadro 2

Localização e instrumentalidade do conhecimento tácito [Fonte: Cardoso, 2003, p. 50]

<i>Categorias</i>	<i>Unidades de Registo</i>	<i>Autores</i>
<i>Localização</i>	Infere-se da acção individual	Alee (1997)
	Enraizado na acção individual	Astley & Zammuto (1992)
	Enraizado na experiência individual	Badaracco (1991); Blackler (1995)
	Enraizado nos ideais	Brown & Duguid (1991); Collins (1993)
	Enraizado nos valores	Berger & Luckman (1966)
		Boerner et al. (2001)
		de Haën et al. (2001)
<i>Instrumentalidade</i>	Utilizado para produzir conhecimento explícito	Gore & Gore (1999)
	Utilizado para interpretar conhecimento explícito	Nonaka (1990, 1991, 1994, 1997, 1998)
	Orientador do comportamento	Nonaka et al. (1985, 1993, 1994, 1995, 1998, 1999, 2001, 2001a)
	Medeia o trabalho diário dos indivíduos	Pawlowsky (2001)
	Utilizado como ferramenta	Polanyi (1958, 1966/1997)
	Inovação	Spender (1993); Tsui-Auch (2001)
	Resolução de problemas	Zuboff (1988)
		Blackler (1995); Collins (1993)
		Boerner et al. (2001)
		Leonard-Barton & Sensiper (1998)
	Polanyi (1958, 1966/1997)	
	Starbuck & Hedberg (2001)	
	Sternberg (1999); Sveiby (1997)	
	Wei Choo (1998)	
	Zuboff (1988)	

Muñoz-Seca e Riverola (1997), cujo modelo teórico-conceptual seguimos de perto, propõem uma matriz de classificação dos conhecimentos, segundo dois critérios de decomposição: com base nos *Objectivos* e com base na sua *Origem* (cf. Quadro 3).

Quadro 3
Classificação dos Conhecimentos [Adaptado de Muñoz-Seca & Riverola, 1997]

		Objectivo	
		<i>Conhecimento Reflexivo</i>	<i>Conhecimento Operativo</i>
Origem	<i>Conhecimento Percepcional</i>	Casos sobre experiências reais	Casos sobre experiências operativas concretas
	<i>Conhecimento Abstracto</i>	Regras de pensamento ou acção	Regras que se aplicam a categorias operativas
	<i>Conhecimento Experimental</i>	Hipóteses sobre formas de pensar ou actuar	Hipóteses sobre experiências operativas

De acordo com os objectivos, decompõem o conhecimento, em operativo e reflexivo. Como a própria nomenclatura indicia o conhecimento operativo está orientado para as operações, entendidas como a conjunção de meios que visam o alcance de determinados resultados. Procuram a resolução de problemas, associados com a combinação de transformações elementares que mudam a configuração e estado do mundo de forma bem estabelecida.

O conhecimento reflexivo está associado à forma de pensar e actuar do sujeito. O indivíduo utiliza-o para reflectir sobre os seus próprios planos de acção, os seus conhecimentos e a relação de ambos com os outros intervenientes numa dada situação. O conhecimento reflexivo é um meta-conhecimento, um conjunto de conhecimentos que permite a reflexão sobre os próprios conhecimentos.

Com base no critério proveniência ou origem, os autores, falando em conhecimento perceptual, conhecimento abstracto e conhecimento experimental, segmentam a análise numa lógica tripartida:

O conhecimento perceptual, resultante da acumulação de experiências ou casos na memória perceptual do sujeito, engloba dados pobremente organizados que se acumulam na memória como consequência das experiências vivenciadas e é denominado, por vezes, como “conhecimento de casos”.

O conhecimento denominado abstracto é composto por regras sobre o comportamento dos diferentes elementos, num dado problema, assim como pelos efeitos de diferentes tipos de acções sobre a sua solução. As regras de pensamento

lógico, conhecimento científico e tecnológico pertencem a esta tipologia de conhecimento. Engloba modelos teóricos passíveis de ser apreendidos e aprendidos na literatura e que se podem facilmente transmitir.

Por sua vez, o conhecimento experimental é o resultado da indução sobre os dados do conhecimento perceptual. Da sistematização dos dados pode obter-se conhecimento abstracto e modelos, na medida em que as regras resultantes sejam validáveis e permitam a construção de modelos preditivos.

Parafraçando Guilhón (2004, p. 167): “...knowledge... has specific properties of production, accumulation, obsolescence and appropriation”. O conhecimento pode ser diferente de outros activos tradicionais, mas possui características reconhecíveis. Convertido no mais importante factor de produção, a sua gestão deve ser tão aturada e consciente como a de outros factores tradicionais (Kluge et al., 2002). Para estes autores as técnicas de gestão tradicionais podem ser aplicadas para ultrapassar algumas das características mais preocupantes como a perecibilidade ou sedimentação, contudo, os métodos convencionais de exploração ficarão longe dos principais aspectos da eficaz gestão do conhecimento (Styhre, 2002). Nesta linha Kakabadse et al. (2003, p. 76) sustentando-se em trabalhos de Johnston e Blumentritt (1998), consideram que na prática, os profissionais têm encarado o conhecimento na sua especificidade, como um activo com características peculiares, relativamente a todos os outros géneros transaccionáveis. O conhecimento é “*non-monopolistic*”, uma vez gerado pode ser reutilizado; é “*non-excludable*” dado que é difícil de proteger após divulgação para o domínio público; é ainda “*indivisible*”, ou seja, é passível de posse simultânea, sem perdas, por mais de uma pessoa. Estas características distintivas exigiriam um foco gestor específico e diferenciado do aplicável aos demais activos organizacionais.

A crescente exploração de recursos cognitivos na optimização e aplicação de recursos naturais, trabalho, tempo, espaço, tecnologia e capital (Beijerse, 1999) tem contribuído para que o factor *conhecimento* desponte com valor e significado renovados e a sua gestão como um meio privilegiado para o alcance de resultados sociais e económicos (Drucker, 2003).

2.2. Gestão do conhecimento: uma perspectiva diacrónica e geracional

A gestão do conhecimento revela-se uma asserção apelativa, que tem despertado interesse e atenção, de forma transversal, tanto no meio académico como no empresarial: “...the idea that knowledge can somehow be managed has great appeal...” (Alvesson & Karreman, 2001, p. 996). Contudo, por detrás de uma aparente aceitação e até familiaridade revela ainda franca opacidade, quanto ao conteúdo e natureza efectiva do seu significado e potencial de aplicabilidade¹¹. Para Tsoukas e Vladimirou (2001) o real sentido da expressão e a melhor forma de lidar com os desafios que coloca estão longe de se afigurar como aspectos lineares, colectivamente inteligíveis.

A perspectiva e reconhecimento do conhecimento, como elemento central à adaptação, ao desempenho, à competitividade e inovação, têm conduzido à preocupação e investimento crescentes nas respectivas práticas de optimização e gestão, tendo em conta os resultados organizacionais e proveitos individuais (Sarmiento & Correia, 2002). É falacioso, contudo, querer erigir a área de gestão de conhecimento fazendo tábua rasa da memória e do passado (Figueiredo, 2003) e considerar este quarto factor produtivo, o conhecimento, hoje dominante, como absolutamente “novo”. Parece, antes, uma oportunidade de lidar com velhos problemas através de uma abordagem nova (Kluge et al., 2002)¹².

Enquanto aptidão distintiva, produto e vector estruturante do comportamento humano, o conhecimento nutriu, dinamizou e sustentou todo um modelo de existência e desenvolvimento universal: “Human knowledge and capabilities have always been at the core of value-creation, but this truism has become more visible in the info-age where the ‘intelective’ component of work is increasingly important” (Zuboff, 1988 cit. in Kakabadse et al., 2003, p. 76).

O conhecimento foi e é indissociável da formulação da vida e civilizações humanas, constituindo um elemento essencial à sua evolução. O que parece haver de novo, hoje, é a sua premência e intensidade, passando a definir, mais do que qualquer outro factor, as

¹¹ Acompanhando a torrente de generalizado interesse irrompem ecos críticos (e.g., Stacey, 2001) que questionam o crescente investimento, falta de pragmatismo e concretização empírica deste campo, contestando a sua pertinência e grau de aplicabilidade. Autores como Alvesson e Karreman (2001) referem-se às dificuldades de ultrapassar o carácter oximoro da gestão associada ao conhecimento.

¹² O ser humano, ao longo do seu processo evolutivo cultivou a dimensão epistemológica: procurou esclarecer as propriedades, modos de manifestação e realidades passíveis de ser objecto de conhecimento (questão ontológica); procurou o significado, condicionantes e potencial valor do conhecimento (questão gnoseológica); forjou e aperfeiçoou dispositivos técnicos de produção, formas de aquisição, de desenvolvimento e integração (questões metodológicas) (Figueiredo, 2003) Na verdade, foi a aplicação do conhecimento ao trabalho que criou as economias desenvolvidas, dando início à explosão de produtividade dos últimos cem anos (Drucker, 2003).

oportunidades de sustentabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável universal. A abordagem do conhecimento caracteriza-se, na actualidade, por movimentos deliberados, sistemáticos e articulados em que se procura a aplicação de conhecimento ao próprio conhecimento¹³, de uma forma planificada, intencional e estratégica. Fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser aplicado da forma mais eficaz para produzir resultados e alcançar fins é o que significa a sua gestão (Drucker, 2003).

Embora o conhecimento esteja, ancestralmente, na base e no resultado da acção humana, a asserção e conjugação semântica entre os conceitos de *gestão* e de *conhecimento*, à partida inverosímil, um quase oximoro, na perspectiva de Alvesson e Karreman (2001) é, na verdade, relativamente recente.

Apesar da história e tradição de investigação em Gestão do Conhecimento (formal e intencional) ser ainda restrita, revestiu-se, desde etapas iniciais de afirmação, como objecto de interesse científico de um avultado acervo de desenvolvimentos (Kim, Suh & Hwang, 2003) e focos diversificados de análise (Takeuchi, 2001).

É comum, entre especialistas e estudiosos, o reconhecimento de que a gestão do conhecimento é um conceito em construção (Balbón & Barrios, 2006). Cardoso (2003), para quem a gestão do conhecimento consiste na criação das condições organizacionais que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento no sentido da consecução dos objectivos organizacionais, aludindo a trabalhos de Carrillo (1999), considera que o actual *estado da arte* e grau de maturidade da investigação em gestão de conhecimento se encontra, perfilhando a nomenclatura de Kuhn para as fases do desenvolvimento científico, num estágio de dispersão, progredindo para um estágio de profissionalização.

Carrión, González e Leal (2004), a partir de trabalhos de Bohn (1994) sobre a maturação desta área, corroboram a ideia de alguma incipiência, referindo: “...while the vital impact of organizational knowledge on performance has now been widely recognized, the study of how to manage such knowledge is still in its infancy”(p.132). Nas palavras de Metaxotis, Ergazakis e Psarras (2005): “...KM still needs extensive development – it is in its infancy...” (p. 6). Para Smith e McKeen (2004) a Gestão do Conhecimento, ainda numa fase prematura de desenvolvimento, já terá superado a

¹³ Relativamente a esta temática Carneiro (2003) reflecte: “o conhecimento do conhecimento, o metac conhecimento, define-se pois como a fronteira do futuro e o estaleiro para a edificação do nosso sonho colectivo” (p. 43).

infância. Antropomorfizando o seu estado de desenvolvimento referem: “Like any other adolescent, it is experiencing growing pains in determining its role and function” (p. 395). Numa fase “adolescente”, a sua implementação caracteriza-se por estratégias de afirmação erráticas e divergentes de contexto para contexto.

Embora se assumam diferentes pendores em diferentes latitudes (Rêgo & Cunha, 2005) a literatura em torno da gestão do conhecimento é passível de uma abordagem analítica, contextual e integrada. Expondo e clarificando três perspectivas teóricas relativas ao conhecimento organizacional e aos processos de gestão afins, provenientes de contextos históricos, geográficos, tradições de investigação e culturas diferentes e de onde emergem semânticas diversas, Takeuchi (2001) e Cardoso (2003) gizam uma grelha de análise tripartida integrada, que sistematiza e descodifica os contributos teórico-conceptuais e pragmáticos mais significativos da Gestão do Conhecimento.

Concebendo as organizações como estruturas dotadas de características singulares para a criação de conhecimento, a primeira perspectiva característica da tradição investigativa oriental (e.g., Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995) focaliza os processos relacionados com a fundação do conhecimento organizacional, realçando o papel das pessoas através da sua acção individual e grupal. A ideia central preconizada é a de que a gestão do conhecimento reflecte a capacidade organizacional para gerar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e integrá-lo nos seus processos e resultados, realçando as pessoas como força motriz dos processos criativos. Para Nonaka e Takeuchi (1995), a gestão do conhecimento consubstancia-se na capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminá-lo em processos, sistemas, produtos e serviços, devendo ser percebida como um mecanismo de suporte que possibilita o acesso ao conhecimento existente na organização e seus membros. Tendo em consideração que o processo de criação de conhecimento constitui a essência do modelo preconizado por esta perspectiva, os autores propõem um modelo composto por três elementos, em permanente espiral de interacção: o modelo SECI (socialização; explicitação, combinação e implicação), o *ba* – (contexto partilhado) e os recursos do conhecimento (experienciais, conceptuais, sistémicos e de rotina) (Nonaka, Toyama & Konno, 2001).

Segundo Cardoso (2003), uma segunda perspectiva assinala um pensamento característico, sobretudo, da tradição e organizações europeias, consideradas pioneiras no que respeita a esforços para valorizar o *capital intelectual*, entendido como um conjunto de contribuições, cunhado pela imaterialidade. A gestão do conhecimento é

entendida como um processo de gestão que tem por objecto central o capital intelectual. Valoriza-se, nesta perspectiva, a realização de auditorias aos recursos “intangíveis”, sua contabilização e publicitação. Reflectindo uma visão global da gestão dos recursos imateriais, entendidos como escassos e essenciais na nova era do conhecimento, esta abordagem aponta no sentido de revalorizar as pessoas, enquanto activo organizacional que carece de uma adequada contabilização. Do mesmo modo, contribui para uma explicitação da sua contribuição para o desempenho das organizações, defendendo que o capital intelectual, enquanto recurso raro, valioso e distintivo, deve ser tido em consideração aquando da avaliação ou cotação no mercado de uma organização (e.g., Kaplan & Norton, 1997; Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1997).

Num terceiro núcleo de perspectivas coloca-se o enfoque na forma como as organizações têm procurado utilizar, eficaz e eficientemente as novas tecnologias de informação e comunicação, para adquirir, tornar acessível, partilhar e utilizar o conhecimento. Enfatizam-se os recursos de conhecimento e os diversos meios tecnológicos, numa perspectiva de gestão conjunta, interactiva e optimizada. Esta terceira abordagem apresenta um conjunto de contributos característico de uma visão oriunda, sobretudo, de autores e tradição cultural norte americana (e.g., Davenport & Prusak, 1998). Em síntese, encontra-se um primeiro núcleo de perspectivas centrado na criação do conhecimento, considerando as suas dimensões tácita e explícita, característico da tradição e visão oriental; outro que focaliza de forma privilegiada o capital intelectual, os recursos organizacionais intangíveis e suas metodologias de estimação, tipicamente Europeu e, um último, centrado nas relações entre a gestão do conhecimento e a utilização de tecnologia característico da visão norte Americana (Cardoso, 2003). Para Takeuchi (2001):

In retrospect, the fact that different countries have run off with knowledge management in divergent directions in the 1990s has been a blessing in disguise. The saplings that took root in Europe, the US and Japan have become intertwined to form a strong trunk that is serving as a solid foundation for future development” (p. 327).

Apesar de abundantemente pesquisada, a génese da gestão do conhecimento continua envolta nalguma opacidade. Despontou e iniciou a sua afirmação com grande vigor e visibilidade na década de 1990, alcançando rapidamente o estatuto de

*buzzword*¹⁴ com expectativas generalizadas relativamente ao seu potencial, quer nos círculos académicos, quer empresariais (Nielsen, 2005). Numa etapa seminal surge encarada como constructo mais lato do que o conceito de “capital intelectual” e mais operacional do que a filosófica “organização que aprende” (Davenport & Prusak, 1998).

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas e estruturais na forma de conceber e pensar a organização. Os vectores orientadores da mudança advieram das ideias e práticas da gestão pela qualidade: “*Total Quality Control (TQC)*”; “*Total Quality Management (TQM)*”; “*Total Production Management (TPM)*” e reengenharia de processos (BPR). Perspectivas que podem considerar-se como temporalmente precedentes da gestão do conhecimento (KM)¹⁵, ao nível das estratégias de optimização das operações e processos organizacionais, tendo em vista o suporte da (sobre)vivência, adaptação, manutenção e crescimento organizacionais (Levett & Guenov, 2000). Para Garvin (2001), a maioria das organizações, hoje, não apreendeu a verdadeira essência da melhoria contínua. Para melhorar, as pessoas e as organizações devem primeiro aprender. A força dinâmica que suporta as ideias de qualidade é a gestão do conhecimento nas organizações. Não há melhoria sem aprendizagem e não há aprendizagem que não possa ser utilizada na melhoria (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Através de filosofias e práticas de gestão da e pela qualidade emergiu a íntima associação entre estes princípios e o conhecimento e a aprendizagem na melhoria contínua organizacional.

A conjugação da globalização económica e inovação tecnológica induziu e possibilitou a reestruturação organizacional na lógica de modelos de *lean production* e difusão de novas morfologias organizacionais e laborais flexíveis (Kóvacs, 2002). A tendência de adelgaçamento das organizações das décadas de 1980 e 1990 despertou, pouco depois, a atenção e o interesse pelo conhecimento (negligenciado). O “*downsizing*”¹⁶ descartou estruturas intermédias de gestão arrastando com estas,

¹⁴ No sentido de uma palavra em voga.

¹⁵ Levett e Guenov (2000) referindo-se a uma análise da KPMG Management Consulting (1999) elencam um agregado de objectivos que nos ajudam a uma clarificação primária da noção de gestão do conhecimento. Um primeiro prende-se com o suporte à inovação, à geração de novas ideias e exploração do poder cognitivo da organização. Um segundo, refere-se à captura de *insight* e experiências, tornando-as passíveis de uso quando, onde e por quem delas necessitar. Propiciar a colaboração, a permuta de conhecimento, a aprendizagem e melhoria contínuas, compreendendo o valor e contribuição dos activos intelectuais na optimização e qualidade dos processos de tomada de decisão.

¹⁶ “Enquanto que na década de 1980 a técnica de *downsizing* foi utilizada em empresas que se encontravam numa situação financeira difícil, e as suas vítimas foram sobretudo trabalhadores de colarinho azul, na década de 1990, começou a ser largamente aplicada também em empresas lucrativas, e em todos os sectores de actividade, atingindo sobretudo os colarinhos brancos...ao mesmo tempo

displícitamente, a experiência, o saber e conhecimento acoplado, gerando súbitas bolsas, vazios comunicacionais e sérias lacunas na capacidade, flexibilidade e celeridade de resposta organizacional. Devido a algum desdém pela importância do ser e saber humanos ao longo das décadas transactas é crescente, hoje, o número de contextos e realidades organizacionais que se esforçam por compreender melhor o que conhecem, o que necessitam saber e o que devem fazer para preservar e potenciar o conhecimento que agregam (Davenport & Prusak, 1998).

Indício emblemático de um tempo em que as organizações revalorizam vectores competitivos e focalizam, estrategicamente, as suas competências cognitivas internas, a gestão do conhecimento evoluiu rapidamente, a ponto de Carter e Scarbrough (2001) considerarem a sua ascensão evolutiva como meteórica.

Assumindo relevo, nesta dissertação, a intelecção do percurso evolutivo da gestão do conhecimento até ao *estado da arte* e prisma operativos vigentes nas análises contemporâneas, afigura-se-nos premente revelar e descrever o processo evolutivo do interesse e investigação neste domínio. Historicamente, demarcam-se duas gerações ou períodos temporais na sua evolução. Mais recentemente surgem referências e indícios do que se pode considerar uma terceira geração (cf. Figura 1).

O estudo e debate científico em torno do conhecimento evoluíram de um foco no conhecimento individual, característico dos anos de 70 e 80, para um foco no conhecimento colectivo, dos anos 90 e 2000 até à actualidade. De forma similar, a atenção selectiva deslocou-se para aspectos como a geração e inovação, em detrimento dos fenómenos de transferência, passando a perspectivar-se a complexidade do conhecimento na suas dimensões tácita e explícita e suas (inter)conexões (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003).

McElroy (1999) foi dos primeiros autores a apresentar uma perspectiva evolutiva ou geracional do percurso maturacional da gestão do conhecimento. O eclodir do primeiro período considera-se entre os anos de 1990-1995 (Metaxiotis et al., 2005). Naquilo que McElroy classifica como primeira “geração”, a análise da gestão do conhecimento focalizou, essencialmente, algo que hoje se considera ser mera “gestão da informação”, os fenómenos de partilha e codificação de informação existentes no seio organizacional.

avancam os processos de *outsourcing* e a substituição de trabalhadores em tempo integral ...por...trabalhadores *just in time*...” (Kóvacs, 2002, p. 125).

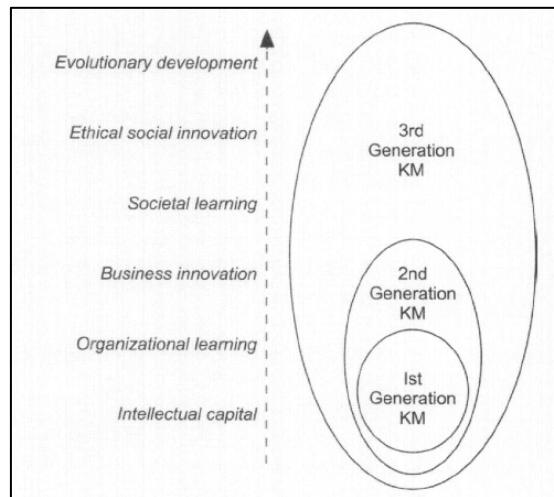


Figura 1 – Desenvolvimento da gestão do conhecimento [Fonte: Laszlo & Laszlo, 2002, p. 408]

A primeira geração orientou-se para a procura, descrição e replicação da informação e conhecimento organizacional pré-existente, através da sua captura por intermédio da micro-electrónica e de interfaces tecnológicas. Procurou-se identificar, codificar, promover e disseminar boas práticas organizacionais vigentes. Foi um período inaugural caracterizado pelos tecnocratas, pela focalização privilegiada nos aspectos técnicos e burocráticos em detrimento dos sociais e humanos, pelo franco interesse das ciências tecnológicas e sistemas de informação, cingindo-se a abordagem a uma vertente essencialmente instrumental, técnica e profundamente mecanicista, intimamente relacionada com a indexação da informação correcta, às pessoas certas, no tempo exacto, para que cada função pudesse ser desempenhada da forma mais eficaz possível (McElroy, 2000).

Uma segunda geração, partindo da base de conhecimento pré-existente, procura o conhecimento (que pode existir) em potência. Transita-se, deste modo, do “*what is*” – aquilo que a organização é, possui e tem, para o “*what could be*” – aquilo que a organização pode ser a partir do que é, agrega e possui, através de processos de aprendizagem e incentivo à inovação (Laszlo & Laszlo, 2002).

Considera-se a emergência da “segunda geração” de investigações por volta de 1996 (Metaxiotis et al., 2005), aquando do redireccionamento do foco de atenção, assimetricamente, para as pessoas, para a forma como o conhecimento é gerado/adquirido sem se negligenciar, contudo, as mais valias decorrentes da utilização de inovações tecnológicas (Moffet, McAdam & Parkinson, 2003). Segundo Carter e Scarbrough (2001): “...We envisage such an approach as putting people-issues at the

centre stage of discussion...” (p. 220). Na compreensão revalorizou-se a importância consagrada à vertente tecnológica e humana, cientes de que: “There is much more to knowledge management than technology alone. Knowledge management is a *business process* (Sarvary, 1999 cit. in Alvesson & Karreman, 2001, p. 996). Remete-se a tecnologia de fim, em si mesmo, para interface, enquanto facilitadora e catalisadora dos processos de gestão do conhecimento. Num período em que a informação e o conhecimento se transformaram em fontes de valor acrescentado da economia, os sistemas de informação revelam-se um veículo fundamental no processamento de símbolos em toda a empresa. Indubitavelmente, enquanto infra-estrutura que possibilita assegurar a transmissão e processamento de grandes volumes de informação, bem como a interactividade em redes extensas e dispersas terá que assumir franco relevo. Contudo, passou a ser consensual que a sociedade de informação não se pode limitar às infra-estruturas tecnológicas, requerendo uma organização social orientada e capacitada para a sua utilização e potenciação em interconexão e em sociedades-rede (Kóvacs, 2002). Na verdade, “practioners are beginning to realize that people, and the culture within which they work, are the driving factors that ultimately determine the success or failure of KM initiatives...” (Rubenstein-Montano, Liebowitz, Buchwalter, McCaw & Rebeck, 2001, p. 300).

Esta deflexão pareceu relacionar-se com a deslocação do enfoque analítico dos fenómenos da partilha e utilização para processos a montante, de criação e aquisição de conhecimento (necessariamente mais humanizados). A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional convergem, nesta segunda geração, com o idêntico objectivo de criação de conjunturas, ambientes e condições para facilitar e acelerar os ritmos de aprendizagem e estimulação da inovação e criatividade nas organizações (McElroy, 2002).

Da “segunda geração” resulta um pensamento global de que a gestão do conhecimento eficaz vai muito para além da tecnologia, pois absorve muito de cultura de experiência e de prática organizacional (Silva, Soffner & Pinhão, 2003), factores, nitidamente indissociáveis dos seus criadores humanos (Neves, 2003) envolvendo, naturalmente, mudanças profundas nas esferas comportamental e organizacional (Davenport & Prusak, 1998). “I like to think of second-generation KM... as a management discipline that focuses on enhancing organizational learning...second-generation KM is an implementation strategy for organizational learning” (McElroy, 2003, p.19).

Após um período de tecno-determinismo, cunhado pela dessubjectivação e por algum reducionismo aos aspectos tecnológicos vive-se, contemporaneamente, um período caracterizado pela personalização e subjectivação, pela apropriação e envolvimento activo dos actores organizacionais na gestão do conhecimento (Grimand, 2005). “KM is essentially a deeply social process, which must take into account human and social factors” (Mason & Pauleen, 2003, p. 39).

Para Mason e Pauleen (2003), há duas grandes abordagens na evolução da gestão do conhecimento, que se acercam na caracterização das duas correntes salientes das gerações de McElroy, uma primeira, que focaliza os aspectos denominados “*hard*”, relativos ao desenvolvimento e utilização de metodologias e tecnologias e um segundo que se tem centrado nos denominados aspectos “*soft*”, de captura e transformação de conhecimento em activos organizacionais.

A segunda geração direcciona-se, explicitamente, para a produção de conhecimento em detrimento da sua integração (Balbón & Bárrios, 2004). Supera uma visão eminentemente tecnológica e incorpora a gestão de pessoas e de processos, passando a adoptar-se um prisma de análise com maior amplitude na interpretação e intervenção, uma postura mais integrada e abrangente, centrada nos aspectos humanos, sociais e culturais. As tecnologias são, agora, encaradas como um ducto catalítico e nunca o fim para a efectiva gestão do conhecimento (Clardy, 2004). Apesar de ser possível discriminar diferenças entre estas duas primeiras gerações no desenvolvimento operativo de projectos, as acções realizadas podem incluir iniciativas típicas quer de uma quer de outra. Na verdade: “no es posible classificar univocamente a una organización en estadio de desarrollo en una u otra generación” (Balbón & Bárrios, 2004, p. 4).

Operou-se uma transição de um enfoque na manutenção dos activos pré-existentes, de difusão e disseminação para a estimulação da criação de novos conhecimentos. Numa óptica de criação de vantagens competitivas duradouras o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento deverão convergir quer para etapas de partilha e disseminação, quer também de criação. Passa a ser consensual que uma mudança organizacional com base na gestão do conhecimento que se cinja a aspectos tecnológicos irá revelar-se, claramente, limitada e redutora a médio e longo prazos (Davenport & Prusak, 1998). Como refere Gomes (1988), as questões e soluções relevantes são vantajosamente formuláveis em termos organizacionais e a mudança organizacional técnica, não articulada com a mudança nos aspectos organizacionais não

passa de um logro. Ciência e tecnologia, na sociedade pós industrial e moderna, permitem encarar soluções organizacionais que, para além de determinismo tecnológico, assumem a cultura e a comunicação como eixos centrais na vida organizacional e intimam um investimento activo nas pessoas e das próprias pessoas. “O investimento tecnológico desacompanhado do investimento do elemento vivo e inteligente que dá vida às organizações é... explicativamente insuficiente, economicamente ineficaz e psico-socialmente insatisfatório e alienante” (Gomes, 1988, p. 486).

Esta transição de “gerações” determinou a transferência gradativa de uma visão científica, maioritariamente de base tecnológica, dos sistemas de informação e comunicação para uma perspectiva mais próxima das ciências sociais e humanas, tornando-se mais clara a sua afinidade com a aprendizagem organizacional com vista à inovação e vantagem competitiva sustentável (Hislop, 2003; McElroy, 2002).

Abandonando uma lógica descritiva e adoptando uma lógica prospectiva, Laszlo e Laszlo (2002) antecipam uma terceira geração da gestão do conhecimento, cujo âmbito extravasará o domínio e nível de análise organizacional (cf. Figura 1).

Just as learning organizations can be seen as the vehicles for facilitating second generation KM, evolutionary learning communities – within corporations, families, non-profit organizations, schools, neighbourhoods – are the vehicles for enabling evolutionary learning processes that empower individuals and groups to participate in the co-creation of sustainable and evolutionary futures, that is, for third generation KM...(Laszlo & Laszlo, 2002, p. 408)

Segundo os autores, a terceira geração englobará a democratização do conhecimento, o envolvimento activo dos cidadãos e a expansão das fronteiras de intervenção da aceção tradicional de educação, no intuito holístico de gerar uma autêntica sociedade do conhecimento e aprendizagem. “KM has both the potential and the responsibility to contribute to the emergence of a sustainable global civilization (Laszlo & Laszlo, 2002, p. 408).

Metaxiotis et al. (2005) defendem o início contemporâneo de um novo período ou geração que cruza definitivamente o conhecimento com a acção, integrando o conhecimento no meio sócio-cultural de onde deriva. Citando Wiig (2002) referem: “one difference from the earlier KM generations is the degree to which the third generation is integrated with the enterprise’s philosophy, strategy, goals, practices,

systems and procedures and how it becomes part of each employee's daily work-life and motivation..." (p. 8).

Após um período inicial de acelerada maturação, desmistificação e desenvolvimento teórico-conceptual, em que despontaram alguns focos privilegiados de análise, denotou-se uma autonomização e afirmação crescentes da gestão do conhecimento, enquanto disciplina, assim como um evoluir de uma retórica conceptual para a aplicação e validação pela acção. "For the past few years, knowledge management has emerged from the preliminary research phase, and has now been accepted as an area of practice for the real world business" (Desouza, Chattaraj & Kraft, 2003, p. 137). Por outras palavras, denotou-se um deflectir da teoria e do discurso para a prática, para a afirmação e legitimação na capacidade de resolução de problemas reais, social e comunitariamente valorizados. Chauvel e Despres (2002), sustentando-se nos trabalhos clássicos de Kuhn (1970), proferem em relação à cientificação dos domínios : "Scientific domains...pass from a period of scattered and competing thought to mainstream acceptance, at which point the domain proves its worth by posing problems that it is capable of solving..." (p. 207).

Para findar a análise relativa à clarificação do percurso diacrónico da concepção de gestão do conhecimento, reproduzimos uma analogia entre a emergência e processo evolutivo e de afirmação da gestão do conhecimento e a concepção, hoje reconhecidamente consolidada (Rebelo, 2006), consagrada, divulgada e quase banalizada de cultura organizacional (Gomes, 2000):

The development path that KM has followed is similar that traced by the concept of organizational culture. Introduced to business and academic circa 1980, the culture concept first met with disdain, then situated itself on the fringes of respectable thought, gained adherents by demonstrating "usefulness", advanced a research program complete with new problems and new, methodologies, and was eventually admitted to the professional and academic mainstream a decade later (Chauvel & Despres, 2002, p. 207).

2.2.1. Gestão do conhecimento: contributos para uma conceptualização processual

Numa lógica de transposição de abordagens teórico-conceptuais para a prática e aplicação da teoria em projectos ou iniciativas operativas, os modelos que concebem o conhecimento como algo não estático (Birkinshaw & Sheehan, 2002) e segmentam

etapas no seu processo de construção e aplicação social, indexando práticas de gestão¹⁷ aos seus estádios ou fases de maturação têm evidenciado um amplo poder instrumental, assumindo-se mesmo, como concepção dominante (Grimand, 2005). Num prisma processual a gestão do conhecimento tem sido interpretada como a criação e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisem todos os (sub)processos¹⁸ relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objectivos organizacionais (Cardoso, 2003).

As organizações terão que aprender a partir de fluxos de conhecimento que as percorrem (Desouza, et al., 2003). Na verdade “knowledge is much more a living process than a static body of information... Knowledge is not static. It is continually in motion... Companies must manage their knowledge in ways that do not merely reduce it to an object” (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p. 10).

Para McElroy (2002), o conhecimento é fruto da acção humana, durante operações quotidianas, construído a partir de relações sociais, processos individuais ou colectivos contextualizados. Para o autor, a gestão do conhecimento consiste numa disciplina da gestão "that seeks to have impact on knowledge processing" (McElroy, 2003, p. 10). Inscrevendo o conhecimento na acção e em actividades contextualizadas, o seu processo de construção e difusão social pode, num esforço analítico, desestruturar-se num conjunto de etapas (não necessariamente sequenciais, nem solipsistamente realizadas) de criação, validação, distribuição e aplicação que permitam à organização adaptar-se e (re)aprender continuamente, construindo, sustentando e potenciando as suas competências-chave (Bhatt, 2001; Kim, Suh & Hwang, 2003). A gestão efectiva do conhecimento terá de articular pessoas, processos e ferramentas técnicas (Smith &

¹⁷ O termo gestão confere aos mecanismos a que se coliga a conotação de um processo que envolve actividades de planificação, monitorização e de avaliação. Segundo Decenzo e Robbins (2002), a gestão procura alcançar objectivos organizacionais, de forma eficiente, com e através das pessoas. Para a gestão alcançar o seu desiderato geral, requer a coordenação de um conjunto de sub-componentes ou funções vitais. Para Stewart (1999) as actividades de gestão subdividem-se em fases de planeamento, organização, execução e medição. As funções primárias da gestão passam pelo planeamento (i.e., estabelecimento estratégico de objectivos), organização, ou seja, necessidade de determinar prioridades e quais as actividades necessárias para alcançar as metas e objectivos organizacionais e, em terceiro, uma fase de monitorização, controlo ou acompanhamento contínuo da evolução. Quando estas funções operam de forma coordenada indiciam que a organização ruma na direcção dos objectivos projectados (Decenzo & Robins, 2002).

Daft (1993) encara a gestão como a concretização dos objectivos organizacionais com eficácia e eficiência, através de actividades de planeamento, organização, liderança e controlo. Para Kluge, Stein e Licht (2002), a gestão é entendida como o conjunto de decisões conscientes e sistemáticas sobre a forma optimal de utilizar e aplicar recursos escassos, num ambiente de incerteza, tendo em vista alcançar melhorias duradouras na performance e desempenho organizacional.

¹⁸ Como conjunto dinâmico de esforços deliberados de optimização e desenvolvimento das etapas de criação, validação, distribuição e aplicação de conhecimentos críticos.

McKeen, 2004) procurando controlar e potenciar a criação, disseminação e aplicação de conhecimento no seio de uma organização¹⁹.

Assumimos com Kluge et al. (2002) que as três tarefas centrais de gestão sobre o activo conhecimento recaem sobre a aplicação, a distribuição e a criação, encarando aqui a gestão do conhecimento como capacidade organizacional de planear, organizar, dirigir e controlar os sub-processos de criação/aquisição, partilha e aplicação de conhecimento, visando estimular e permitir, em qualquer espaço-tempo de um contexto organizacional, a (re)solução eficaz de problemas intimamente associados com a missão e melhoria competitiva organizacional.

Gerir conhecimentos²⁰ significará identificá-los, aumentá-los e exportá-los, ganhando capacidade e vantagem competitiva (Muñoz-Seca & Riverolla, 1997) através da célere e ímpar capacidade de antecipar e resolver problemas. Gestão do conhecimento implica, também, transformar o que se sabe em algo que gere valor, torná-lo produtivo, tendo em vista a potenciação do conhecimento-chave existente na empresa, para melhor servir os clientes, acelerar a aquisição ou geração de novos conhecimentos de valor competitivo, aumentar a colaboração entre pessoas, facilitar o acesso às fontes partilhadas de informação e aprendizagem. Enfim, gerir conhecimento envolve identificar, alargar e/ou enriquecer, ou mesmo eliminar actividades de baixo valor acrescentado e reduzir custos e tempos com re-trabalho (Muñoz-Seca & Riverola, 2003).

A gestão do conhecimento assenta em sub-processos e configurações contextuais que favoreçam a criação, utilização e retenção do capital intelectual (Snowden, 1999). Na verdade, a gestão opera sobre práticas e através de práticas, que, no que diz respeito ao conhecimento, se podem organizar analiticamente, em etapas formadas por conjuntos

¹⁹ Na visão de Carter e Scarbrough (2001) a gestão do conhecimento surge representada numa lógica tripartida, entre componentes técnica, social e económica: A vertente técnica envolveria a centralização do conhecimento que se encontra disperso pela organização, procurando a codificação de formas de conhecimento, tendo em vista a sua acessibilidade, de acordo com os requisitos do negócio. Esta é a componente mais racional, que introduziu temáticas e práticas como a *intranet*, bases de dados e *groupware* na gestão do conhecimento. Em termos sociais e políticos, a gestão do conhecimento envolveria a colectivização humanizada do conhecimento, rompendo com micro-círculos de utilização e propriedade sectoriais. Em termos económicos a preocupação com a gestão do conhecimento alinharia com as necessidades de intensificar a criação e exploração de conhecimento, reflectindo as pressões mercadológicas de inovação e aceleração dos ciclos de vida dos produtos e serviços.

²⁰ Referindo-se a formas de expressão da gestão do conhecimento Balbón e Bárrrios (2004) aludem ao aproveitamento do conhecimento estruturado da organização, à identificação de quem sabe fazer o quê, identificar os que mais sabem e onde estão, identificar líderes de conhecimento e multiplicá-los. Permitirá, ainda, aprender na prática, proteger conhecimento crítico, determinar o valor do conhecimento que se possui, incorporar maior conhecimento em produtos e serviços e, ainda, potenciar a utilização de conhecimento interno e externo na tomada de decisão.

de actividades/comportamentos (cf. Quadro 4) que focalizam diferentes momentos do ciclo de vida dos conhecimentos críticos ou centrais de um contexto organizacional (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González & Leal, 2004).

Numa óptica de segmentação analítica em fases ou momentos, são múltiplos os contributos e perspectivas: Sandars (2004) propõe uma sub-divisão em quatro fases: “Knowledge management is a structured process that enables knowledge to be created, stored, distributed and applied to decision making...” (p. 9). Noutra perspectiva, de acordo com os trabalhos de Szulanski (2001), a gestão do conhecimento focaliza apenas dois grandes momentos: a criação e a aplicação, em que esta última reclamaria a geração de novo conhecimento, encaminhando-o novamente para o ciclo e realimentando-o de forma iterativa.

Ruggles (1998), conceptualizando o conhecimento como um fluido misto de informação contextual, valores, experiência e regras, considera que a gestão do conhecimento engloba três actividades nucleares: a geração, a codificação e a transferência. Nesta mesma linha Silva, Soffner e Pinhão (2003) referem que as principais actividades da gestão do conhecimento se prendem com a geração (criação ou aquisição), codificação (ou armazenamento) e transferência. A gestão do conhecimento como processo é para Desouza (2004) constituída por uma série de etapas de criação, aquisição, armazenamento, transferência, distribuição e aplicação.

Nestas múltiplas enunciações, a gestão de conhecimento pode entender-se como um processo deliberado e formal que incide nos sub-processos que permitem a potenciação das bases de conhecimento com valor acrescentado para a organização. Consiste em acções formais e intencionais, no sentido de potenciar todas ou, de forma selectiva, algumas das etapas relativas ao fluxo e ciclo de existência do conhecimento-chave, que funda e legitima um dado sistema social e organizacional.

Quadro 4

Síntese de algumas actividades de gestão do conhecimento [Adaptado de: Holsapple & Joshi, 2004]

<i>Autores</i>	<i>Actividades de Gestão do Conhecimento</i>
Alavi (1997)	1. Aquisição 2. Indexação 3. Filtragem 4. Classificação 5. Distribuição 6. Aplicação
Anderson (1996)	1. Partilha 2. Criação 3. Identificação 4. Colheita 5. Adaptação 6. Organização 7. Aplicação
Cardoso (2003)	1. Criação e aquisição 2. Atribuição de sentido 3. Partilha e difusão 4. Memória Organizacional 5. Medição 6. Recuperação
Choo (1996)	1. <i>Sensemaking</i> 2. Criação do conhecimento 3. Tomada de decisão
Holsapple & Whinston (1987)	1. Procura 2. Organização 3. Armazenamento 4. Manutenção 5. Análise 6. Criação 7. Apresentação 8. Distribuição 9. Aplicação
Nonaka (1996)	1. Socialização; 2. Internalização; 3. Combinação; Externalização
Szulanski (1996)	1. Iniciação; 2. Implementação (transferência do conhecimento); 3. Utilização do conhecimento transferido; 4. Integração e internalização do conhecimento
Van der Spek & Spijkervet (1997)	1. Desenvolvimento 2. Distribuição 3. Combinação 4. Protecção
Wiig (1993)	1. Criação 2. Explicitação 3. Uso 4. Transferência

Apesar da convergência de perspectivas face à consideração de um ciclo de existência do conhecimento, cujas fases apelam a diferentes focalizações e intervenções, evolutivamente, as abordagens que privilegiam e em que se evidenciam as etapas relativas à distribuição e partilha tendem a assumir um peso relativamente superior face aquelas que integram outros sub-processos (Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004).

Birkinshaw e Sheehan (2002) apresentam uma perspectiva processual evolutiva do conhecimento através de um ciclo de vida com quatro momentos chave: a criação, a mobilização (interna), a difusão (externa) e a aplicação ou utilização. Defendem a aplicação de práticas de gestão ajustadas ao estágio ou fase de maturação do conhecimento (cf. Figura 2), alertando para a incapacidade de as organizações serem ubíqua e sincronicamente eficazes na gestão de todas as etapas, ou de todos os momentos do ciclo de vida. Os autores mencionam: “...companies can generate value for themselves at every stage ... The challenge is to understand the appropriate tools and techniques needed to generate value from knowledge in each phase...” (p. 77).

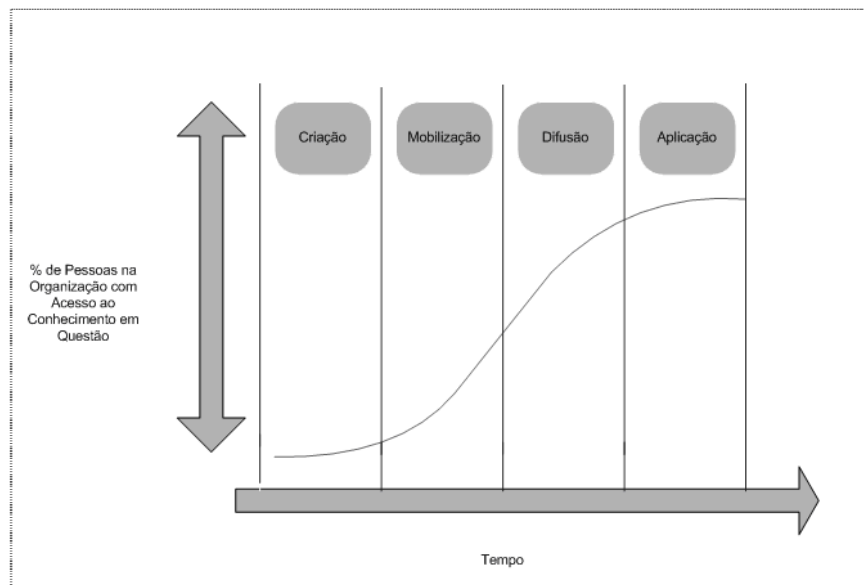


Figura 2 – Ciclo de vida do conhecimento [Adaptado de: Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 77]

Kluge et al. (2002), pelo contrário, defendem que não estamos na presença de um processo em cadeia. Contrariando a intervenção especializada e ajustada ao estágio de desenvolvimento, advogam que na operacionalização, mais do que a adoção de uma lógica sequencial se deve optar pela intervenção holística e sincrónica sobre três etapas. Apresentam uma perspectiva que orienta a gestão do conhecimento para os sub-processos de aplicação, distribuição e geração, segundo esta ordem aparentemente invertida ou contra-natural e concebem a organização das três tarefas de gestão com base no intervalo de tempo previsto para o impacto nos resultados organizacionais. Deste modo, será a aplicação de conhecimento pré-existente e já disponível que terá efeito mais imediato e directo no desempenho, seguido da distribuição e finalmente da geração. “A geração é a que apresenta a maior margem temporal entre a implementação e os resultados, o que lhe confere muitos dos atributos de um investimento estratégico, mais do que os de um problema operacional” (Kluge et al., 2002, p. 60).

Apesar de perspectivas críticas e divergentes, a assumpção de que o conhecimento possui um ciclo de vida revela-se instrumental na compreensão da sua gestão e da(s) forma(s) como ideias abstractas são maturacionalmente desenvolvidas e transformadas em produtos, soluções e/ou serviços de valor acrescentado. Através da compreensão ontológica desta construção progressiva, as organizações poderão centrar e adaptar esforços, técnicas e práticas de gestão ao estágio particular de maturação do

conhecimento crítico que pretendem explorar e, deste modo, potenciar ao máximo estes recursos cognitivos.

Cardoso (2003) realçando o papel activo e construtivo do factor humano concebe a gestão do conhecimento como criação e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, rumo à consecução dos objectivos organizacionais. Especifica seis dimensões ou sub-processos considerados relevantes para a sua operacionalização: criação e aquisição; atribuição de sentido; partilha e difusão; memória organizacional; medição e recuperação. A autora considera relevante “a optimização de todas as actividades que com estes processos se relacionam, sendo fundamental considerar igualmente o papel desempenhado por um conjunto de elementos que pode funcionar como seus catalisadores (ou inibidores se inadequadamente geridos) ...” (p. 190).

Entendidas como a força motriz de todo o processo do conhecimento, as actividades de geração ou aquisição de conhecimento referem-se à capacidade de desenvolver novas ideias e soluções, reconfigurando, recombinao e criando novos significados e realidades (Baht, 2001). Davenport e Prusak (1998) consideraram cinco modalidades de geração de conhecimento: a aquisição, recursos dedicados (e.g., unidades de investigação e desenvolvimento), fusão, adaptação e redes de conhecimento. Leonard-Barton (1995) considera que a capacidade de inovação de uma organização assenta em quatro actividades criativas: a capacidade de resolver problemas de forma inovadora; a introdução de novas metodologias ou técnicas; a experimentação formal ou informal e a importação de conhecimento de fontes externas. Para Nonaka e Takeuchi (1995) a geração primária de novo conhecimento está intimamente associada ao conhecimento tácito individual. Este conhecimento pessoal, específico e intrínseco aos indivíduos é amplificado através da denominada *espiral do conhecimento* até níveis superiores. Este processo de passagem de uma dimensão *micro* para *macro* assenta na capacidade de interacção e articulação entre conhecimento tácito e explícito, postulando os autores quatro processos de conversão do conhecimento amplamente divulgados (socialização; explicitação; combinação e implicação).

Para Birkinshaw e Sheehan (2002) (cf. Figura 2) o estágio de criação é o despontar do ciclo de vida do conhecimento e período charneira, entre a inexistência e o reconhecimento de que algo passou a existir. Consiste num processo de difícil intervenção externa que, habitualmente, não responde a metodologias formais de controlo ou estipulação de limites temporais estritos.

O segundo sub-processo considerado por Cardoso (2003) consiste na atribuição de sentido ao conhecimento recém-criado (cf. Quadro 5). Concretiza-se nos fenómenos organizacionais significativos, incidindo sobre decisões tomadas, processos de resolução de problemas, instrumentos de apoio à decisão, estratégias de controlo de processos, novos projectos, (in)sucessos, regras, rotinas e procedimentos. Para o seu alcance adoptam-se processos cognitivos colectivos (e.g., reflexão crítica, análise racional, extrapolação, desaprendizagem).

Quadro 5

Atribuição de sentido [Fonte: Cardoso, 2003, p. 191]

<i>Processos cognitivos inerentes à atribuição de sentido</i>	Diálogo Reflexão crítica Análise racional Extrapolação de acontecimentos passados Desaprendizagem
<i>Atribuição de sentido</i> <i>Objectos de análise e de atribuição de sentido</i>	Decisões tomadas Estratégia organizacional Acção organizacional Controlo dos processos Novos projectos Processos de resolução de problemas Instrumentos de apoio à tomada de decisão

O segundo estágio referido por Birkinshaw e Sheehan (2002) consiste na mobilização²¹, um período em que o conhecimento continua um processo de definição,

²¹ Em termos pragmáticos e de intervenção numa óptica de gestão do conhecimento, nesta etapa de maturação Birkinshaw e Sheehan (2002) facultam alguns exemplos, que tal como no primeiro estágio se segmentam em quatro categorias de análise.

Relativamente aos sistemas informais o objectivo central consiste aqui em criar estruturas, redes informais entre os colaboradores permitindo que o conhecimento seja transferido internamente. As “comunidades de prática” são consideradas pelos autores um veículo privilegiado para a mobilização do conhecimento internamente. Uma outra prática possível consiste nos “centros de excelência”, em que um grupo de especialistas procura num mesmo espaço-tempo expandir e aplicar conhecimentos numa dada área organizacional.

No campo dos sistemas tecnológicos e de informação, tal como na primeira etapa a utilidade destas advirá da potenciação de permutas informais. Aquilo que metaforicamente se denomina por “páginas amarelas” do conhecimento poderá ser uma ferramenta útil nesta etapa. Mas também bases de dados com *intranet*, com unidades de conhecimento que possam ser complementadas e incorporadas nos trabalhos inter-funções. Geralmente, estes elementos surgem codificados ou em linguagens inteligíveis internamente, mas aparentemente desconexos ou ilógicos para agentes externos.

A intervenção na valência de recursos humanos, na etapa de mobilização, segundo Birkinshaw e Sheehan, (2002) implica pessoas polivalentes, multi-qualificadas, que os autores apelidam *ambidextrous*, sob os prismas conceptuais e operativos “...consultants on a career track in which their time is divided between knowledge creation and client-facing work...” (p.79). São requeridas pessoas com capacidade de assegurar as ligações entre os dois estágios primários de maturação do conhecimento, a geração e a mobilização interna.

de refinação e complexificação crescente. Neste período, o objectivo da organização que desenvolveu e concebeu conhecimento reside em encetar a extracção de valor. Consiste em procurar vias, ou as melhores vias, para gerar valor acrescentado a partir dele. Para que este processo ocorra há uma dupla exigência: que a organização seja capaz de conferir movimento, impelir para a acção, pôr em circulação o conhecimento, mas apenas em circuitos internos, protegendo-o e mantendo-o oculto em circuitos extra organizacionais²². Num estágio maturacional subsequente de difusão externa, as organizações abandonam as práticas até aqui “sub-reptícias” e de ocultação externa, para passarem a assumir comportamentos diametralmente opostos (Birkinshaw & Sheehan, 2002).

Segundo Cardoso (2003), podendo ocorrer de forma mais ou menos formal, mais ou menos consciente, a partilha e difusão constitui um passo determinante na transposição do conhecimento individual ao nível organizacional. A comunicação e a linguagem assumem um papel catalisador basilar neste processo. Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento procura incrementar o nível de formalização na transferência de conhecimento mas, simultaneamente, desenvolver e encorajar a sua espontaneidade. A partilha e difusão estão intimamente associadas a padrões de comportamento, valores, normas e a uma cultura organizacional que, dependendo das suas características e do modo como são geridos, podem tornar-se facilitadores ou inibidores do processo de transferência, funcionando como barreiras (estruturais ou psicológicas).

Resignando-se às fugas de informação e potenciais replicações ou imitações procuram a propagação das ideias, de forma deliberada, especificamente, junto de clientes habituais, mas também, genericamente, através de estratégias de *marketing* e publicidade nos média: “Rather than attempt to protect the unprotectable, it makes far more sense to extract value from the knowledge by diffusing it” (Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 80). Para os autores, os gestores que pretendam intervir neste período deverão, no que diz respeito ao sistema informal, preocupar-se com a forma de agregar e standardizar o conhecimento de forma a poder ser disseminado de forma ampla e

No ponto de análise relativo ao contacto com agentes externos, os autores reforçam o relevo de relações próximas com clientes e outros parceiros. Transitando a relevância para a aplicação piloto de ideias.

²² Os autores da abordagem em apreço referem que a protecção através de patentes protege o conhecimento e aloca-o a um proprietário, durante um determinado período de tempo, resguardando o investimento presumidamente efectuado nas etapas germinais de criação. Contudo, particularmente numa óptica de serviços a propriedade intelectual afigura-se extremamente difícil de assegurar. Nas suas palavras: “if a term can be protected – the Balanced Scorecard, for example – it is almost impossible to stop imitators from using the same concept under a different name...” (p. 79)

célere. Para Kluge et al. (2002), enquanto que a aplicação se centra na operacionalização do conhecimento, a distribuição assegura que ele esteja disponível no tempo e momento certos junto do utilizador adequado. Birkinshaw e Sheehan (2002) referem que os sistemas informais baseados em redes interpessoais são aqui considerados ineficientes para uma eficaz concretização desta etapa. Segundo Kluge et al. (2002) a distribuição é das tarefas de gestão enunciadas aquela que mais carece e depende de uma sólida infra-estrutura tecnológica.

A utilização de sistemas e tecnologias de informação encontra na difusão e partilha um estádio privilegiado para a sua utilização, mas também, na detecção de novas necessidades e apreensão de novas tendências. O estádio de difusão requer colaboradores “...people who are good at working with customers and recognize the value of applying the company’s knowledge to their problems. Such people must be alert to new opportunities because ideas typically come from existing customer relationships.” (Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 81).

Um último estádio no ciclo de vida do conhecimento, analisado por Birkinshaw e Sheehan (2002), foi a utilização ou aplicação – “commoditization” na acepção original. A aplicação é a utilização do conhecimento num contexto particular, de modo a procurar um resultado desejado que gere valor acrescentado para a organização (Kluge et al., 2002). Este estádio, no termo do ciclo de vida do conhecimento, associa-se à gestão do conhecimento (re)conhecido e amplamente difundido, dando sequência a algo indiciado já no estádio anterior de difusão, onde, os sistemas formais se assumem como mais influentes do que os informais. Para prosperarem, na fase de utilização, as organizações procuram (re)conhecer boas práticas que viabilizem novas formas e canais de distribuição e comercialização de conhecimento pré-existente. As organizações que trabalham com conhecimento, em fase de declínio, deverão redireccionar os esforços dos seus colaboradores para áreas com melhores oportunidades. “They should wind down some projects and close down communities of users in sunset Technologies while continuing to invest in areas that still have commercial potential (Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 81). A etapa de aplicação está intimamente dependente de um conjunto de infra-estruturas e recursos de armazenamento.

A memória organizacional (cf. Quadro 6) assenta em repositórios de conhecimento que se revelam fundamentais para o desenvolvimento de uma capacidade mnésica colectiva, interna e intencional, facilitando um conhecimento partilhado das competências distintivas, permitindo a incorporação do saber nos sistemas, produtos e

serviços, preservando os conhecimentos adquiridos com a experiência do fazer e retendo as contribuições individuais durante e para além da sua permanência no contexto organizacional (Cardoso, 2003).

Quadro 6
Memória organizacional [Fonte: Cardoso, 2003, p. 194]

<i>Memória organizacional</i>	Intencional	<i>Localização</i>	Indivíduos e equipas de trabalho (suas memórias explícitas)
			Memória colectiva (explícita)
		<i>Actividades relacionadas</i>	Procedimentos e rotinas
			Competências nucleares
	Tácita	<i>Localização</i>	Produtos, serviços e sistemas
			Sistemas de informação
Interna	<i>Localização</i>	Registos diversos da história de vida da organização	
		Implementação de infra-estruturas necessárias	
Externa	<i>Localização</i>	Desenvolvimento de repositórios de conhecimento	
		Registos e relatórios	
	<i>Actividades relacionadas</i>	Indivíduos e equipas de trabalho (suas memórias tácitas)	
		Memória colectiva (tácita)	
<i>Localização</i>	Estrutura organizacional		
	Cultura organizacional		
<i>Actividades relacionadas</i>	Ecologia		
	Objectivos individuais, grupais e organizacionais		
<i>Localização</i>	Estratégia, políticas e práticas organizacionais		
	Teorias de acção		
<i>Actividades relacionadas</i>	Desenvolvimento de uma linguagem “comum”		
	Prática discursiva/conversas		
Externa	<i>Localização</i>	Reputação e imagem (junto de investidores, clientes, concorrentes, fornecedores, entidades governamentais, comunidade, etc.)	
		Antigos colaboradores	
		Notícias veiculadas pelos <i>media</i>	
		Relatórios de entidades externas (financeiros, sociais, etc.)	
		Outros repositórios externos (e.g., Internet)	

O conhecimento deve ser representado e estruturado, preservando as características culturais e sistémicas de cada organização. Procura-se que, desta forma, se possa armazenar conhecimento, mantendo-o enquadrado pelo contexto, contribuindo para o seu resgate sem alienação dos matizes e significado original. A memória organizacional pode ser encarada como uma forma de registar o conhecimento tácito, tornando-o explícito, facilitando a sua utilização em processos de negócio, ou seja, tornando-o disponível para a organização, para a partilha e (re)criação sistemática através do uso (Baroni, Moreira, Rocha & Terra, 2003). Após sub-processos de criação/aquisição, identificação, localização, validação e aplicação do conhecimento, há que definir critérios para o desenvolvimento de sistemas de medição específicos. Nestes processos valorizam-se as relações com os objectivos organizacionais e o horizonte temporal de

aplicabilidade. Estando dependentes do sucesso e qualidade de execução dos sub-processos anteriormente descritos, os processos de recuperação do conhecimento podem ocorrer de modo mais controlado ou mais automático. Estas duas modalidades possuem impacto diferenciado nos níveis de reflexão, triagem e “censura” do conhecimento, podendo ocorrer distintas modalidades, em diferentes momentos e contextos.

Ante perspectivas que integram a noção de ciclo de vida e face à necessidade de memorização e recuperação de conhecimento, há que integrar a noção de “vida útil” do conhecimento, ou seja, integrar a mudança, “obsoletização” e perda de valor do conhecimento como algo inelutável e a capacidade de lidar com estes aspectos como competência fundamental na sociedade e tempo actual. O como é que as organizações criam, transferem e retêm conhecimento tem sido um foco tradicional e intensivo de investigação, contudo, surgem recentemente estudos que estendem o processo e se centram na validade e nos fenómenos da obsolescência do conhecimento (Baht, 2001).

O valor do conhecimento tende a diminuir com a transitoriedade do tempo (Kluge et al., 2002). Face a ciclos acelerados de mudança, inerente a uma capacidade de aprendizagem está a necessidade e capacidade de, selectivamente, reconhecer e esquecer os conhecimentos e comportamentos inertes e regras de acção/decisão que não acrescentam valor ou requerem actualização. Simultaneamente ao desenvolvimento do conhecimento surge a pertinência de lidar com a sua obsolescência, quando os referenciais da realidade mudam. A compreensão de novos acontecimentos implica aprender novos conhecimentos e desaprender, descartar, reciclar ou esquecer conhecimentos obsoletos (Martin de Holan & Phillips, 2004). Um processo de desaprendizagem lento é, hoje, uma debilidade de muitas organizações (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Para Kluge et al. (2002), a rapidez é a única medida eficaz contra perecibilidade e esta advém de um acelerar da curva de aprendizagem organizacional.

Para Martin de Holan, Phillips e Lawrence (2004), a capacidade organizacional para esquecer revela-se, hoje, um fenómeno de importância crítica, mas parcamente compreendido. O esquecimento, tal como a aprendizagem, é um processo complexo. Pode ocorrer de forma acidental, premeditada, com impacto prejudicial ou benéfico, mas independentemente dos casos, sempre, com impacto significativo na competitividade organizacional.

Em síntese, a gestão do sub-processo de esquecimento organizacional assume relevo, primeiro, porque a perda involuntária implica a perda de tempo, recursos e consequente potencial competitivo. Em segundo lugar, porque novos processos de

aprendizagem, de uma forma geral, estão dependentes de processos de esquecimento (Martin de Holan, Phillips & Lawrence, 2004).

Uma análise de algumas das abordagens referenciadas na literatura da especialidade permite inferir que a gestão do conhecimento pode ser conceptualizada de forma processual e dinâmica, em termos de optimização e coordenação que incorre das pessoas, da tecnologia e das interacções pessoas-tecnologia. Se há etapas e sub-processos eminentemente associados ao factor humano (e.g., criação, atribuição de sentido) outras, como a memorização ou recuperação são indubitavelmente potenciadas pela utilização de suportes e interfaces tecnológicos. Cada fase do processo corporiza e consubstancia-se, assim, através de um conjunto de práticas ou actividades reverberatórias da essência contextual, sobre o qual deve recair a atenção de quem procura desenvolver um projecto, sistema ou iniciativa de gestão, procurando responder a desafios teóricos, práticos e metodológicos que advêm desta lógica psico-social e técnica interactiva (Pan & Scarbrough, 1999).

Coerente com esta dupla orientação da intervenção nos estádios ou sub-processos salientes do ciclo de vida do conhecimento, ora centrada em aspectos humanos, ora na vertente técnica, no espaço analítico da investigação teórico-conceptual sobre gestão do conhecimento sobressaem duas grandes plataformas de orientação: uma primeira, formada por perspectivas mais deterministas, marcadas por elevada racionalidade e, uma segunda, formada por perspectivas mais subjectivas, relacionais e críticas da adopção de uma postura excessivamente lógica. Alvesson e Karreman (2001) sistematizam esta bipolarização através da afirmação:

There is a strong divide between those interested in the technology aspects and those emphasizing the ‘people side’ of knowledge management.” (p. 996)... this reflects a division of interest in the field of knowledge management in the exploitation of knowledge through technical means versus the exploitation of knowledge, which heavily focuses on people... (p. 1004).

Mayer e Remus (2003) referem-se a uma fracção da investigação em gestão do conhecimento, numa orientação humana (*Human-oriented KM*) e numa segunda orientada pela tecnologia (*Technology-oriented KM*). No mesmo sentido autores como Carter e Scarbrough (2001), mas também Grimand (2005), referem que a evolução do investimento e da investigação no domínio da gestão do conhecimento se edifica, essencialmente, sob a clivagem entre dois arquétipos de estratégias. Um dominante,

pelo qual têm optado a maioria dos estrategas operativos, dominado por estratégias de codificação e, um segundo, cunhado por estratégias de personalização. No primeiro caso, a preocupação dominante assenta na codificação, representação, armazenamento e recuperação de conhecimento-objecto, num tempo e momento mais oportunos (Hansen et al., 1998 cit. in Carter & Scarbrough, 2001), recompensando-se os comportamentos de incremento e utilização de bases de dados e portfólios de informação. Consiste numa via que se caracteriza pelo acentuado investimento em tecnologias de informação e comunicação e articulação das práticas gestionárias com estas. Os pressupostos da codificação são tipicamente motivados pela (re)utilização (re)produtiva de conhecimento e informação, existindo o reforço explícito da replicação, utilização e reciclagem de conhecimento codificado, ao invés do desenvolvimento de novas soluções e novo conhecimento (Alvesson & Karreman, 2001). Grimand (2005) critica esta estratégia pela sua epistemologia instrumentalista e pela substancialização ou objectivação excessiva do conhecimento, adoptando para a caracterizar a nomenclatura de “*representationniste*”.

A via da personalização parte da relativização do papel das tecnologias de informação e revalorização da dimensão humana, social, da inter-relação e da comunicação personalizada na formação e partilha do conhecimento. Reconhecem-se e recompensam-se práticas de partilha inter-pessoal e directa do conhecimento e reconhece-se a relação como elemento fundador da realidade organizacional.

Segundo Peltonen e Lämsä (2004), o debate em torno da gestão do conhecimento tem sido dominado pela visão tecno-económica do conhecimento como algo passível de codificação, processamento e gestão. Contudo, a gestão do conhecimento, em particular através de comunidades de prática, assenta em pressupostos que a inserem na continuidade do legado do paradigma humanista da Escola das Relações Humanas, notório na focalização da estrutura informal e interesse crescente em dinâmicas inter-relacionais e sentimentos comunitários de pertença.

Apesar de um generalizado investimento e elevado nível de interesse, neste campo, a literatura reflecte poucos esforços de agregação, integração e articulação de diferentes referenciais e perspectivas. Neste domínio urge a construção de uma matriz multidisciplinar²³ que permita ultrapassar as limitações do cepticismo e as ilusões do

²³ A gestão do conhecimento usa uma combinação híbrida de princípios e métodos decorrentes de disciplinas, teorias e modelos de múltiplas as áreas científicas que contribuíram para a sua génese e sustentam a sua evolução, designadamente: a Filosofia, Ciências da Informação, Psicologia Organizacional, Sociologia, Ciências Empresariais, Gestão, Ciências da Computação, Sistemas de

ecletismo, atitudes que a actual abundância de concepções teóricas tende a nutrir e desencadear (Teece, 1998; Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). A atitude de cepticismo, em particular, parece ligar-se com o risco de recuperação de conceitos e práticas antigas recicladas sob rótulos apelativos (Alvesson & Karreeman, 2001).

Revedo a literatura sobre gestão do conhecimento Kakabadse et al., (2003) procuraram estruturar uma taxionomia clarificadora dos objectivos e orientações a partir de cinco correntes principais da investigação neste domínio: o modelo filosófico, o modelo cognitivo, o modelo “*Network*”, o modelo das comunidades e por último o modelo “*Quantum*” (cf. Figura 3), que reflectem, uma vez mais, uma matriz assente na dupla óptica de valorização dissimétrica, ora da componente humana, ora da vertente tecnológica. A análise dos diferentes modelos e abordagens indicia mais do que perspectivas dicotómicas puras, o pressuposto de que para a efectiva gestão do conhecimento são requeridas estratégias integradas de valorização quer de aspectos técnicos e tecnológicos, quer humanos e comportamentais. Assume-se, no presente projecto de conceptualização e de operacionalização, o pressuposto da integração estratégica, contudo, defendemos que estratégias com base numa lógica de personalização precedem, favorável e cronologicamente, estratégias de codificação.

O modelo designado por filosófico radica num esforço de questionamento e pensamento profundo sobre a essência e epistemologia do conhecer e do agir. Segundo Kakabadse et al., (2003, p. 81), muito do trabalho realizado nesta linha, parte dos trabalhos fundadores de Polanyi e seus argumentos: “*We can know more than we can tell and we can tell nothing without relying upon our awareness of things we may not be able to tell*” e ainda: “*all knowledge is either tacitness and explicitness as two different dimensions of knowledge*”.

Informação, Inteligência Artificial, Engenharia e Operações industriais, entre outras (Earl, 2001; Argote, McEvily & Reagans, 2003; Mayer & Remus, 2003).

Para além de um ecletismo inter-disciplinar coexiste, no estudo do conhecimento, diversidade e complementaridade intra-disciplinar. No campo da Psicologia é crescente o interesse em torno do conhecimento a um nível de análise macro, aplicado nas Organizações, contudo, é já larga a tradição investigativa em torno do conhecimento noutras especialidades. Por exemplo, no campo da Psicologia do Desenvolvimento e Epistemologia Genética onde se tem procurado e encontrado respostas para a natureza, formação e crescimento do conhecimento ao nível (micro) individual (Morgado, 1988). Perspectivas contemporâneas apologizam a produção de um corpo de ideias e conceitos interdisciplinarmente inteligíveis que permitam superar a fragmentação e gerar valor a partir da complementaridade da diferença de níveis de análise dos vários substratos científicos (Teece, 1998).

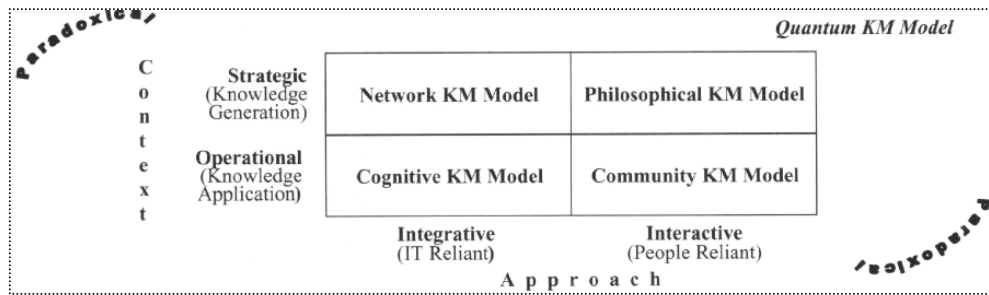


Figura 3 – Modelos de gestão do conhecimento [Fonte: (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003, p. 85)]

Os modelos filosóficos focalizam os objectivos (valores, abstracções, pensamentos), tipos e fontes adoptadas pelo indivíduo na recolha de informação sobre a realidade social e organizacional envolvente, compreendendo a relação do conhecimento com outras noções como a certeza, as crenças e dúvidas. Consiste numa corrente de abordagens que valoriza uma interacção contextualizada, humanizada, reflexiva e dialógica, que confere baixo relevo ao determinismo tecnológico. "The model holds that KM need not be technology intensive and should not be technology driven – rather, it is actor intensive and actor centered" (Kakabadse et al., 2003. p. 82). Estes modelos facultam pressupostos e quadros analíticos valiosos, amiúde incorporados na reflexão sobre a acção, que se encontra na base de muitas iniciativas no âmbito do conhecimento.

A visão do conhecimento como activo, como recurso com potencial valor económico, que requer contabilização e reclama gestão formal efectiva e eficiente dos sub-processos, aplicando o conhecimento na resolução de problemas e exploração de oportunidades corresponde à perspectiva que Kakabadse et al., (2003) integram em modelos nomeados por cognitivos. Sustentando-se em trabalhos de Swan e Newell (2000), afirmam que a intensa exploração da informação via gestão e a proliferação acentuada de tecnologias de informação contribuirá para a edificação destes modelos. Os humanos e as organizações como "recursos" para obter objectivos fazem parte integrante de uma ideologia ou de uma cultura em que o "recursismo" é um valor ou representação dominante (Gomes, 1988). Kakabadse et al. (2003) consideram que variações de modelos cognitivos são adoptadas pela maioria das organizações com processos formais de gestão do conhecimento na prática:

Some prominent cognitive models of KM are the SECI model...(Nonaka & Takeuchi, 1995); Nonaka & Konno, 1998); state of knowledge (Earl, 1998)...pillars and functions of

knowledge management model of intellectual capital (Wiig, 1993; Edvinson & Maone, 1997)...knowledge management model based on cognitive science, semiotics and epistemological pragmatism (Snowden, 1998)...(p. 82).

Assumindo uma lógica processual, as tecnologias de informação revelam particular destaque, denotando-se uma utilização extensiva e uma correlativa dependência destes meios em termos de codificação, armazenamento, recuperação e transferência do conhecimento. Muitas organizações encaram a gestão do conhecimento numa óptica operativa, procurando gerir informação e conhecimento com base em recursos e determinismo tecnológico, limitando o processo a acções repetidas, replicação de processos, standardização e rotinização de boas práticas, negligenciando o potencial inovador e gerador de conhecimento.

O modelo de redes ou na asserção anglo-saxónica *Network* emerge paralelamente às teorias da organização em rede, caracterizadas por padrões horizontais de partilha e comunicação centradas na aquisição e partilha do conhecimento (cf. Quadro 7). Assumem e partem do pressuposto de que o conhecimento central radica no seio de redes sociais de actores organizacionais. Entendem e valorizam os indivíduos como veículos “*Boundary spanners*”. Assumem como questão de base a compreensão de padrões de ligação e interacção entre indivíduos, apreendendo coligações, clivagens que facilitam ou dificultam a permuta e transferência de conhecimentos. Com a proliferação e evolução de tecnologia *Web*, ferramentas propiciadoras e facilitadoras de novas morfologias de contactos distais, as redes electrónicas assumiram crescente relevo.

A gestão do conhecimento, na perspectiva *Network*, exige competências colaborativas proximais mas, sobretudo, à distância e com suporte tecnológico, sub-enfatizando-se a importância do indivíduo, enquanto nível de análise, em detrimento da equipa ou grupo de trabalho. A tecnologia joga aqui um papel nuclear no acesso ao conhecimento como resultado, mas, sobretudo, na interacção mediatizada. Os modelos “*Network*” procuram o desenvolvimento de estruturas matriciais e o controlo nestas dos fluxos de informação (Swan & Newell, 2000 cit. in Kakabadse et al., 2003).

Quadro 7

Perspectivas em gestão do conhecimento [Adaptado de: Kakabadse, Kakabades & Kouzmin, 2003, p. 81)

	<i>Modelo Filosófico</i>	<i>Modelo Cognitivo</i>	<i>Modelo “Network”</i>	<i>Modelo de Comunidades</i>	<i>Modelo Quantum</i>
Concepção de conhecimento	Conhecimento é “crença verdadeira e justificada”	Conhecimento é objectivamente definido em conceitos e factos	Conhecimento é externo ao adoptante, quer seja em formato implícito ou explícito	Conhecimento é construído socialmente e baseado na experiência	Sistema de possibilidades
Metáfora dominante	Epistemologia	Memória	Rede (<i>Network</i>)	Comunidade	Paradoxo
Foco analítico	Formas de conhecer	Captura e armazenamento de conhecimento	Aquisição de conhecimento	Criação e aplicação do conhecimento	Resolução de paradoxos e questões complexas
Alvos prioritários	Emancipação	Codificação e captura de conhecimento explícito e informação	Vantagem competitiva	Promoção da partilha do conhecimento	Sistemas de aprendizagem
Propulsores críticos	Questionamento, reflexão e debate	Tecnologia	Alargamento de limites	“ <i>Commitment</i> ” e confiança	Tecnologia
Resultados primários	Novo conhecimento	Estandardização, rotinização e reciclagem de conhecimento	Consciencialização de desenvolvimento externo	Aplicação de novo conhecimento	Criação de múltiplas realidades
Papel TIC	Praticamente irrelevante	Mecanismos críticos na integração	Mecanismos complementares e interactivos	Mecanismos de suporte e integração	Centralização de conhecimento crítico

Os modelos de comunidades de prática constituem uma perspectiva tradicional e transversal em gestão do conhecimento. “Communities of practice are self-managed groups that exist within and across organizations” (Swan & Newell, 2000 cit. in Kakabadse et al., 2003, p. 84). As comunidades de prática procuram reter conhecimento de uma forma dinâmica e viva, ao invés da sua alocação e armazenamento em bases inertes. As comunidades são constituídas sob os princípios informais da aprendizagem conjunta e discussão informal, tendo em vista a resolução colectiva de problemas difíceis.

A gestão do conhecimento é suportada em relações interpessoais, interacções nutridas por respeito e confiança. A reflexão e acção ocorrem no seio da comunidade através de combinações iterativas de conhecimento tácito e explícito e onde as

tecnologias de informação e comunicação desempenham uma papel limitado ou mesmo desnecessário (Swan & Newell, 2000 cit. in Kakabadse et al., 2003).

Um último modelo referido pelos autores foi o modelo *Quantum*. Consideram que para lidar com novos níveis de complexidade não só é requerido conhecimento, como também conhecimento com significado, não orientado por dados, mas por múltiplos cenários: “Meaningful knowledge is needed that makes it possible to decide, effectively, to make a successful whole from complex, inter-related, dynamically-changing and sometimes even conflicting parts” (p. 85).

Os modelos *Quantum* permitem a tomada de decisão numa realidade com múltiplos eixos de análise, onde o paradoxo prevalece e as capacidades humanas se afiguram limitadas: “Quantum computing will provide knowledge and social actors with wisdom” (Kakabadse et al., 2003, p. 85). Os modelos *quantum* da gestão do conhecimento estão intimamente relacionados com sistemas quânticos computadorizados e assumem que a maioria do trabalho intelectual deve ser suportada em tecnologias capazes de esboçar cenários projectivos que facilitem a tomada de decisão, permitindo resolver problemas complexos e por vezes paradoxais, beneficiando e criando valor para os *stakeholders* (cf. Quadro 7).

Para além de Kakabadse et al. (2003), Alvesson e Karreman (2001) facultam também uma revisão crítica da literatura da gestão do conhecimento estruturada pela intersecção de duas dimensões analíticas – domínio de intervenção e método de intervenção (da gestão) (cf. Figura 4).

Mais do que categorias nitidamente disjuntas em gestão do conhecimento, a matriz de intersecção representa orientações alternativas e possíveis. A intersecção do domínio de intervenção tecno-estrutural com métodos de gestão coordenativos origina uma perspectiva ou orientação que envolve o uso extensivo de tecnologia (bases de dados; avançados sistemas e motores de busca; sistemas de comunicação electrónicos), procurando envolver informação interna e externa que possa ser convertida em acção através do suporte de plataformas tecnológicas. A gestão do conhecimento é um processo executado por um núcleo responsável por compilar, sintetizar e integrar informação passível de transformação em conhecimento geral em formato de metodologias ou soluções que guiem futuros trabalhos. Estas metodologias poderão ser mais ou menos adoptadas dependendo de regulamentos e prescrições ou orientações internas. Esta abordagem pode enveredar por uma lógica excessivamente burocrática.

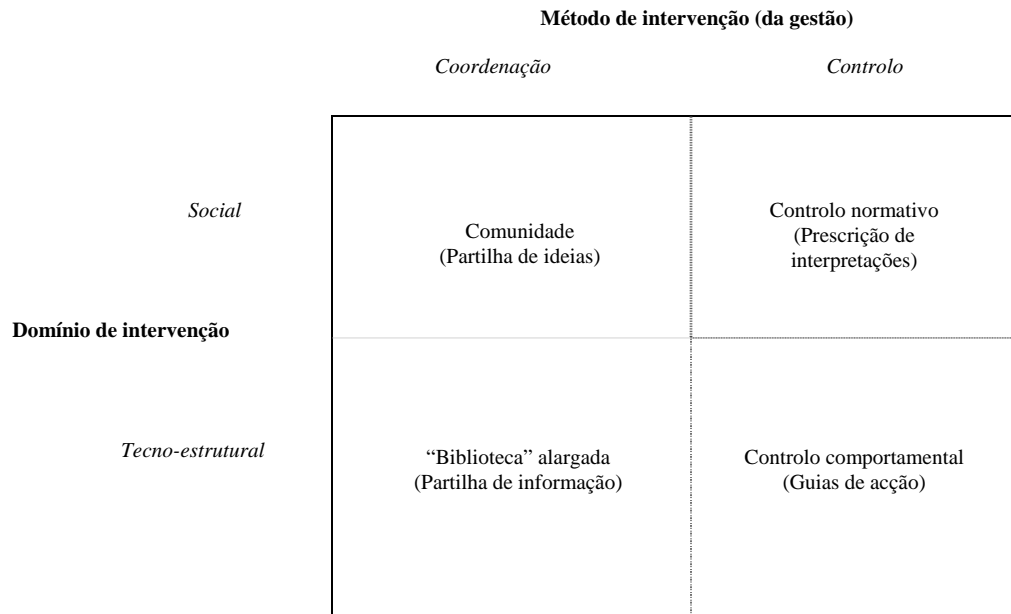


Figura 4 – Tipologia de abordagens em gestão do conhecimento
 [Adaptado de: Alvesson & Kärreman (2001)]

A intersecção de metodologias de gestão coordenativas com domínios de intervenção social origina a perspectiva de comunidades, menos tecnocráticas e uma noção de hierarquia e controlo menos patentes. Confere grande importância ao conhecimento tácito. A gestão permite lidar com a diversidade e encorajar a partilha de conhecimento, criando condições e clima organizacional favoráveis. Há desafios colocados nesta asserção, ao nível da arquitectura dos sistemas sócio-técnicos que permitem às pessoas pensar em conjunto: o desafio de desenvolver comunidades que permitam a partilha e mantenham a diversidade e um repto ao nível dos modelos mentais individuais, de abertura a outras ideias e pontos de vista.

De outra forma, a gestão do conhecimento pode ser encarada como um esforço orquestrado da gestão para o exercício de controlo normativo a partir de valores e ideias. A ideia base consistirá, então, no pressuposto de que os valores correctos e interpretações correctas conduzirão, indubitavelmente, à correcta linha de actuação. Se ao invés de um controlo sobre valores, crenças e ideias, a influência for exercida nas práticas e ao nível comportamental estaremos no nível de controlo normativo. Aqui, a abordagem da gestão do conhecimento é mais directa, faculta fórmulas e guias de acção prescritivas que norteiam determinados rumos comportamentais.

Nas palavras de Smith e Mckeen (2004), a gestão do conhecimento “can't be imposed from the top” (p. 396). Abordagens de gestão do conhecimento “top down”,

muitas vezes assentes, meramente, em plataformas tecnológicas, radicam numa lógica de imposição e estão profundamente enraizadas na sociedade. Revelam-se ineficazes na superação de determinadas barreiras organizacionais, como a existência de diferentes línguas ou fracos canais de comunicação formais. As tecnologias de informação, em si mesmas, revelam-se insuficientes para a geração e manutenção de uma cultura organizacional facilitadora da eficiente comunicação interna. Como referem Kluge et al. (2002) as abordagens por imposição permitem ultrapassar certos desafios, ao nível da disponibilidade e fluxo otimizado do conhecimento, contudo, não conseguem ultrapassar barreiras inerentemente relacionadas com o comportamento humano, podendo mesmo reforçá-las. Gerir por imposição pode constituir uma fórmula que produz resultados de curto prazo e é relativamente fácil de aplicar, contudo, não permite aproveitar cabalmente o máximo potencial de cada pessoa e de todas as pessoas que constituem a organização. “Estamos convencidos de que o máximo potencial de cada pessoa só pode ser desenvolvido através de uma abordagem orientada para o cerne daquilo que a motiva” (Kluge et al., 2002, p. 32). Consideram que há que ultrapassar barreiras individuais relativas à motivação para a criação e partilha do conhecimento, “as técnicas impositivas tropeçam nelas, enquanto as técnicas de estímulo procuram derrubá-las” (p. 33). Esta abordagem, inspirada e centrada nas pessoas, que aqui perfilhamos, são designadas por Kluge, Stein e Licht (2002) por “abordagens de estímulo”. Caracterizam-se pelo facto de os gestores apenas poderem actuar indirectamente, criando os contextos, estímulos e condições facilitadoras à acção individual.

Assumindo um carácter polissémico, as abordagens em gestão do conhecimento apresentam um largo espectro: “Knowledge management can be seen as an umbrella term for a wide spectrum of academic orientations” (Alvesson & Karreman, 2001, p. 996). Para Smith e McKeen (2004): “In fact KM can be viewed as a conceptually complex, evolving, broad umbrella of issues and viewpoints” (p. 6). A investigação em gestão do conhecimento caracteriza-se pela pluralidade, por uma miríade de modelos²⁴, metodologias, quadros conceptuais e operativos que permitem múltiplos alinhamentos e arranjos estruturais e taxionómicos.

²⁴ Os modelos são utilizados como espelhos da realidade: “Models attempt to schematize a system of thought and are inherently abstract” (Chauvel & Despres, 2002, p. 14).

CAPÍTULO II

GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONTRIBUTOS (TEÓRICOS) PARA A OPERACIONALIZAÇÃO

1. ORGANIZAÇÃO E CONHECIMENTO

1.1. Aprendizagem organizacional e organização aprendente. O lugar do conhecimento e sua gestão

O início do séc. XXI conserva e agudiza as características competitivas que cunharam o século XX:

Vai longe o tempo em que uma empresa podia estabelecer uma fábrica, fabricar bem um produto e explorá-lo durante anos com sua vantagem competitiva original. A adaptação, a inovação e a flexibilidade derrubaram essa antiga abordagem empresarial... Sustentar esse comportamento organizacional exige um atributo essencial: a habilidade de aprender (Liker, 2004 p. 244).

Peter Drucker e Senge (cit. in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004) reconheceram que cada organização, não podendo controlar e gerir, de forma plena, a mudança, teria de se transformar em líder de mudança, procurando estar na sua frente, produzindo-a. Este processo e aptidão estariam intimamente dependentes da forma como a organização produz trabalho e daquilo que consegue fazer melhor do que as demais, de como o faz e da velocidade que consegue imprimir nesses processos. A lógica subjacente à concepção dos autores transporta-nos para conceitos que definem organizações que aprendem, ou que o fazem de uma forma distintiva, retirando daí claros dividendos.

Referimo-nos às noções “siamesas”²⁵ de aprendizagem organizacional e de organização aprendente, cuja utilização, de forma indiscriminada, gera para Rebelo, Gomes e Cardoso (2001) ambiguidades. Segundo Rebelo (2006) são noções estreitamente associadas, mas cuja essência remete para procedências e sentidos distintos. Para a autora, a organização aprendente reflecte uma lógica mais prescritiva e interventiva orientada para os efeitos e resultados. A abordagem da aprendizagem organizacional, mais saliente em contextos académicos, reflectirá uma perspectiva mais compreensiva e descritiva, logo, menos instrumental. A aprendizagem organizacional

²⁵ Conceito de “siamesas” utilizado no sentido de proximidade semântica seminal, acompanhada de uma certa clivagem assente na construção identitária própria e individualizada, numa fase de maior maturação e investigação por parte das duas asserções.

será condição necessária, mas não suficiente, para a existência de uma organização aprendente.

“...what a learning organization is, what its characteristics are and how it relates to the emerging topic of knowledge management” (Loermans, 2002, p. 285)²⁶.

A resposta à problemática acima enunciada implica a integração da entidade – organização aprendente (“learning organization²⁷” – algo que a organização é), com um processo – a aprendizagem organizacional (“organizational learning” – algo que a organização faz) (Denton, 1998 cit. in Rebelo, 2006) e com a disciplina Gestão do Conhecimento (Loermans, 2002). Uma disciplina emergente que propõe uma abordagem formalizada e integrada para a gestão dos activos intangíveis de conhecimento da organização (Magalhães, 2005).

A concepção de organização aprendente relaciona-se com ópticas gestionárias, cuja estratégia e organização cultural e estrutural visam potenciar a aprendizagem em benefício da organização. Subjacente a esta aposta está o pressuposto de que se pode utilizar a aprendizagem, de modo formal e deliberado²⁸, como factor crítico para o desempenho organizacional. Procura-se, instrumental e prescritivamente compreender o como é que uma dada organização deve aprender para incrementar a relação entre a aprendizagem e a sua performance. O conceito de aprendizagem organizacional, por sua vez, associa-se com a aprendizagem concretizada pelos actores organizacionais, envolvendo também os processos que asseguram e são responsáveis pela aprendizagem no contexto. Assume um prisma mais expositivo e descritivo, do que prescritivo, indagando o como ou a(s) forma(s) adoptada(s) por uma organização para aprender (Rebelo, 2006).

Também os conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento despontam no léxico organizacional com significado, por vezes, próximo e até diluído.

²⁶ Há questões que se assomam ao pensarmos nestas noções: O que é uma organização que aprende ou aprendente? Como se desenrola o processo de aprendizagem organizacional? Como se gera conhecimento e quais as formas de controlar este processo em contexto organizacional? Como é que o conhecimento e a aprendizagem organizacional se relacionam em contexto organizacional?

²⁷ Conceito introduzido e mediatizado por Senge (1990).

²⁸ A instrumentalidade imanente à noção de organização aprendente tem sido fortemente questionada, na medida em que, na prática, se sobrepõe aos princípios humanistas teoricamente defendidos pelos seus principais mentores. A intenção deliberada de tornar a aprendizagem um dever no trabalho acarreta, potencialmente, elevados níveis de ansiedade e resistência por parte dos colaboradores, implicando o que Schein (1999 cit. in Rebelo, 2006) apelida de persuasão colectiva por parte da organização, uma cultura de medo.

Será gerir conhecimento o mesmo que propiciar e suportar a aprendizagem da e na organização? Parece crível que se suportam mutuamente. Estarão sinérgica e intimamente inter-relacionados, mas não são uma e a mesma realidade ou fenómeno (Loermans, 2002)²⁹. É consensual que a aprendizagem organizacional é susceptível de gerar novo conhecimento, substrato que pode contribuir para a manutenção de vantagens competitivas, contudo, criar conhecimento não significa que este seja diferencial, ou esteja a ser eficaz e eficientemente aplicado e integrado nas operações, gerando os esperados retornos e contribuindo para a sustentabilidade e competitividade organizacionais. A disciplina de gestão do conhecimento, a partir do resultado dos processos de aprendizagem organizacional, procura geri-lo e assegurar que existe um contexto envolvente propício, potenciando sub-processos de aquisição/geração, transferência e sua aplicação (Loermans, 2002) nas operações e resolução de problemas organizacionais.

Liker (2004) caracteriza a noção de aprendizagem como a capacidade de construir sobre o passado e prosseguir melhorando. Procura explicar o seu processo de edificação através de conceitos extraídos da cultura e tradição oriental: a reflexão incansável (*Hansei*) e a melhoria contínua (*Kaizen*). O cerne do *Kaizen* e da aprendizagem é, segundo o autor, uma questão de disciplina, cultura e atitude. Um modo de pensar colectivo, um desejo profundo de melhorar, uma atitude auto-reflexiva e até mesmo de auto-crítica permanente. Para Drucker (2003), o *Kaizen* permite ir construindo a diferença. Cada passo é diminuto, uma pequena mudança aqui, uma pequena melhoria acolá. Passo a passo no presente para um produto, um processo, um serviço radicalmente diferentes alguns anos mais tarde. O futuro constrói-se nos progressos do presente.

Segundo Liker (2004), o *Hansei* é considerado como incubadora da mudança e constitui uma condição existencial de *Kaizen*. Trata-se de um conceito com um significado e sentido intrinsecamente associado a uma forma de estar, viver e trabalhar oriental (em particular Japonesa) e, logo, parca e laconicamente traduzido pela ocidental reflexão. Ou melhor, profunda auto-reflexão. O *Hansei* não é meramente um sistema de crença filosófica é, para o autor, um instrumento motriz da melhoria contínua. Ainda

²⁹ A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional convergem numa segunda geração de maturação da primeira, com o idêntico objectivo de criação de condições para facilitar e acelerar os ritmos de aprendizagem e estimulação da inovação e criatividade nas organizações (McElroy, 2002) (cf. Capítulo I).

assim, a aprendizagem não deve ser assimilada como um fim, mas antes como um meio facilitador de pensar e sentir a realidade organizacional (Schein, 1985).

Quadro 8
A mudança para a organização baseada no conhecimento [Adaptado de: Senge, 1993, p.9]

<i>Tarefa</i>	<i>Organização baseada em recursos</i>	<i>Organização baseada em conhecimento</i>
<i>Posicionamento directivo</i>	Visão a partir do topo hierárquico	Visão partilhada. Emergente de múltiplos pontos. A direcção é responsável pela existência de uma visão
<i>Pensar e actuar</i>	Gestão de topo pensa e concebe; Responsáveis de linha e bases executam e actuam	Pensamento e acção integrados em todos os níveis da hierarquia
<i>Natureza do pensamento</i>	Pensamento atomístico	Pensamento sistémico
<i>Resolução de conflitos</i>	Mediação política dos conflitos	Diálogo e integração de prismas de análise distintos (Construção de modelos mentais partilhados)
<i>Papel da liderança</i>	Fixar a visão	Co-construir uma visão partilhada
	Motivar as pessoas a assimilar a visão, através de recompensas e reconhecimentos	<i>Empower</i> dos colaboradores, incentivar o envolvimento e participação
	Tomar decisões chave e criar estruturas de controlo local.	Descentralizar e facilitar a tomada de decisão e aprendizagem em todos os pontos da organização

Outra noção próxima das anteriores é a de organização baseada no conhecimento (cf. Quadro 8), que exige que cada indivíduo se responsabilize pelos objectivos da organização, pela sua contribuição e pelo seu comportamento (Drucker, 2003). Para Nonaka (1994), a organização criadora de conhecimento consiste num lugar onde a geração de conhecimento não é uma actividade especializada, mas generalizada, imbuída numa cultura organizacional redundante, onde o diálogo é incentivado e a comunicação ocorre com frequência, catalisando a criação de uma base cognitiva comum, que por sua vez facilita quer a transferência do conhecimento tácito, quer a disseminação do conhecimento explícito pela organização. Para Magalhães (2005), o

paradigma do conhecimento permite alcançar organizações aprendentes. Sheehan (2006) apresenta uma análise da organização intensiva em conhecimento, em particular, especificidades de modelos de negócio adoptados por estas entidades. Um ponto ou característica nuclear consiste em entender as organizações intensivas em conhecimento como aquelas que conseguem criar valor, (re)solucionando problemas dos clientes através da aplicação directa de conhecimento.

Despite the meteoric rise of knowledge-intensive firms, we know very little about their business models and even less about how to improve their profitability. While we have many tools to analyze and improve the performance of industrial firms, we have few tools for knowledge-intensive firms (Sheehan, 2006, p. 53).

Para Senge (1990), a aprendizagem é nas organizações de aprendizagem³⁰, o valor central da sua cultura, a inovação e a mudança são deliberadamente procuradas e não evitadas, originando um espaço-tempo em constante esforço de aprendizagem que incorpora uma atmosfera partilhada, na qual o desejo de aprender é genuíno e naturalmente experimentado pelos indivíduos e equipas de trabalho e é perceptível nos processos e estruturas organizacionais (Cardoso, 2000). Senge caracterizou este tipo particular de organizações como espaços onde as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar resultados, onde se fomentam padrões de pensamento abrangentes e onde se aspira a uma aprendizagem colectiva contínua. Apresenta um modelo assente em cinco disciplinas interactivas e convergentes para a aprendizagem: o pensamento sistémico, a mestria ou domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada e aprendizagem em grupo.

Garvin (2001) caracteriza a organização aprendente como aquela: “...que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a reflectir os novos conhecimentos e ideias” (p. 54). Adopta uma postura marcadamente pragmática e defende a ideia de edificação longitudinal e progressiva da organização que aprende. Sustentando-se num arquétipo dos 3M(s) – Meaning; Managing e Measurement³¹, Garvin (2001) vai caracterizar as organizações

³⁰ Nas palavras do autor definidas como: “...where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together (Senge, 1990, p. 4).

³¹ Garvin (2001) analisa três temas centrais, intimamente ligados com detalhes práticos para a transformação e mudança das organizações. Um aspecto primário prende-se com a promoção de um

que aprendem como aquelas que se revelam aptas em cinco actividades-chave: solução de problemas (adoptando metodologias sistemáticas), experimentação de novas abordagens, aprendizagem com a própria experiência passada, aprendizagem com as experiências e melhores práticas alheias e, por último, refere-se à habilidade em transferir conhecimento de forma rápida e eficaz no seio do contexto organizacional. Segundo a perspectiva do autor, o alcance de êxitos consistentes nesta abordagem pragmática reside na capacidade de criação de sistemas e processos que suportem estas actividades e as integrem nas operações nucleares da organização.

1.2. Trabalho e trabalhadores do conhecimento

Sob um prisma funcionalista, as organizações, enquanto entidades com carácter profundamente teleológico (Figueiredo, 2003), conferido pela missão e objectivos que fundam a sua existência, legitimam a sua sobrevivência funcional na transformação, concretização, materialização de conhecimentos especializados em artefactos verbais, comportamentais e físicos, social e comunitariamente valorizados. As organizações são entidades com objectivos particulares. São eficazes porque se concentram num núcleo finito e reconhecível de tarefas (Drucker, 2003), assente numa base de conhecimentos que delimita áreas de actividade e classes profissionais intervenientes.

Numa macro realidade erigida a partir de relações inter-organizacionais difusas, perpassadas por fenómenos psicológicos e sociais, o homem, enquanto realidade bio-psico-social, assenta a sua existência num interaccionismo dinâmico com o meio envolvente, encontrando nos espaços organizacionais condições físicas e relacionais propícias para desenvolver e integrar processos de construção, difusão e aplicação social do conhecimento. Os sistemas organizacionais facultam um espaço-tempo dinâmico e privilegiado para a confluência e articulação profícua e funcional de múltiplos pólos de conhecimento especializado individual. Adoptam um papel catalisador na fusão de potencial humano, permitindo aglutinar e originar um todo sinérgico, fecundo e significativo, fruto de parcelas de conhecimento especializado complementares,

ambiente propício, através da construção de um significado (*meaning*): esta etapa seminal implicará adoptar uma definição bem fundamentada e facilmente aplicável de organização que aprende. Um segundo ponto relaciona-se com a gestão (*management*): estabelecimento de directrizes operacionais mais claras sobre aspectos operativos. Um último ponto é relativo aos instrumentos de medida (*measurement*) que permitirão avaliar a velocidade e os níveis de aprendizagem organizacional.

reflectidas na acção individual e organizacional. Para Drucker (2003), “O protótipo da organização moderna é a orquestra sinfónica... Todos subordinam a sua especialidade a uma tarefa comum. E só tocam uma peça de cada vez” (p. 67).

As Organizações como entidades com potencial genésico privilegiado de conhecimento (Nonaka, 1994), cuja principal função passa por torná-lo fecundo e produtivo (Drucker, 2003) assumem um papel instrumental na sua transposição para a acção. Na verdade, o conhecimento só é tal e só adquire real valor se for transformado em prática, permitindo a sua medição através de resultados, decisões (Davenport & Prusak, 1998), eficiência dos processos, qualidade e inovação de produtos, serviços ou soluções (Silva, Soffner & Pinhão, 2003).

Sveiby (1997) afirma que o conhecimento só adquire real significado no contexto de um processo indutor de acção. Para Bhatt (2002) “that is, only through the ‘organization’, does information find its life and become knowledge” (p. 32).

Aquilo que uma organização e o seu colectivo de pessoas conhece e sabe está no âmago da forma como funciona, determinando e limitando margens de progressão e potencial ou forma como poderá vir a funcionar (Davenport & Prusak, 1998). A aptidão organizacional de potenciar e transformar e aplicar “células” de conhecimento individual em capacidade “orgânica” funcional permite-lhes, enquanto realidades complexas, operar, aprender e mudar.

A evolução da concepção e visão do ser humano e seu papel em contexto organizacional assumiu e assume diferentes pendores e valorações contingencialmente determinadas. Contudo, parece clara a relevância crescente de aspectos associados à idiosincrasia do comportamento humano. De uma apologia racionalista e reducionista das “mãos” e do esforço fisiológico do “homem-máquina” é crescente, hoje, um apelo à dimensão humana integral, que aglutine a acção com emoção e cognição. Gomes (2000), referindo-se à importância crescente de dimensões simbólicas, cognitivas e comunicacionais, nas modernas organizações, assevera que o “aparelho produtivo” demanda outras capacidades para além das fisiológicas. Transcrevemos uma oposição de excertos que julgamos enquadrar e espelhar a direcção de um tempo novo, onde o conhecimento e os factores humanos e comportamentais da sua gestão parecem assumir contornos estratégicos, onde se assevera que apenas as pessoas são capazes de reconhecer novos desafios, conceber estratégias adequadas para os enfrentar e acrescentar valor a todos os recursos que a organização tem capacidade de obter. São

elas que têm a capacidade de pensar a mudança e de a gerar, sendo por isso considerados verdadeiros recursos estratégicos.

Reproduzimos, seguidamente, um confronto entre duas citações relativas a discursos e práticas patentes na indústria, demonstrativas de dois tempos, com filosofias gestionárias e paradigmas (relativos à concepção de ser humano, ao papel e potencial do trabalhador) distintos:

O montador da linha de produção em série de Ford só tinha uma tarefa: colocar duas porcas ou dois parafusos, ou, talvez, colocar uma roda em cada carro. Não pedia peças, não procurava ferramentas, não reparava o seu equipamento, não inspeccionava a qualidade, e nem mesmo compreendia o que faziam os outros operários, a trabalhar ao seu lado. Ao invés, mantinha a cabeça baixa e pensava noutras coisas. O facto de ele eventualmente não falar a mesma língua que os seus colegas montadores ou o capataz era irrelevante (...) o montador só necessitava de uns poucos minutos de formação. (Womack, Jones & Roos, 1990, p. 31).

A todos nós cabe o dever de melhorar, mas de uma forma inteligente... O colaborador do conhecimento é aquele que pensa antes de agir...que utiliza a sua inteligência como suporte das suas escolhas. O conhecimento permite-lhe optar e decidir pelo processamento de uma transformação e de uma determinada configuração da realidade (Silva, 2005, p. 5).

O primeiro excerto citado, é emblemático de um período capitalista e marcadamente industrial. O segundo, advém do discurso contemporâneo, característico de um pensamento de uma era dita pós-capitalista e pós-industrial, numa renovada indústria, que se quer baseada intensivamente no conhecimento crítico, na melhoria e aprendizagem contínuas, integral.

A sociedade das organizações e do conhecimento exige uma organização com base na responsabilização individual (Drucker, 2003), a valorização global e contínua dos actores, de *empowerment*³² organizacional efectivo. Revela a imperiosa necessidade de

³² O conceito de origem anglo-saxónica – *Empowerment*, é geralmente equiparado a enriquecimento vertical de tarefas (Rebelo, 2006). A autora com base em trabalhos de Ramalho (2005) traduz o conceito como “...um estado de investidura de poder, correspondendo não a um mero estado de capacidade em potência...mas sim a um estado de acção (estar habilitado e ser capaz)” (p.137). A adopção de uma atitude de *empowerment* implica a consulta das pessoas sobre as acções que as afectam, envolvê-las nas questões que têm que ver com o futuro da organização de que fazem parte e que faz parte de si e das suas vidas e da qual dependem em maior ou menor grau. Implicará assumir, genuinamente, que qualquer membro da organização tem conhecimentos e experiências próprias que poderão e deverão constituir um contributo importante para a (re)solução de problemas, nomeadamente, os que mais se relacionam com o seu posto de trabalho. Uma grande parte do conhecimento não é utilizada e potenciada, simplesmente,

um maior envolvimento na vida organizacional, do ser humano integral, de um homem reflexivo que (re)pense não apenas os seus procedimentos operacionais padrão, mas também e a partir destes, o espaço, os processos e os rumos da organização. Um homem que, independentemente do seu posicionamento estrutural, contribua com as suas capacidades cognitivas, de criatividade e de inovação, que adopte uma postura de aprendizagem contínua e transite do saber fazer para um saber porque fazer e como melhorar o que se faz.

A era do conhecimento reclama pessoas éticas, com uma visão holística do seu papel e potencialidades, pessoas flexíveis e multi-competentes, capazes de acção proactiva, célere e espontaneamente precisa e segura. Comuta-se o foco no homem operacional, acrítico, que apenas executa, para o homem que analisa, que (auto)critica, que antecipa e reflecte. O colaborador do conhecimento desenvolve-se multi-dimensionalmente, colabora, participa e partilha na transformação construtiva e positiva da realidade.

Não pode persistir, neste novo tempo, a separação artificial e maniqueísta dos integrantes da organização em seres que executam e seres que pensam e concebem. As organizações carecem da força e do poder, conferido pelo conhecimento organizacional, pela cognição colectiva que agregam.

Um reequacionamento que significa uma reflexividade do indivíduo sobre si próprio e sobre a sua acção, mas também dos indivíduos em interacção e, por via destes, das organizações. Deste modo, a reflexão e o questionamento crítico surgem como motores transformadores dos indivíduos e dos sistemas onde estes interagem constituindo-se como processos de uma “racionalidade expressiva e emancipatória (Caetano, 2003, p. 114).

A uma lógica de *empowerment* organizacional subjaz a procura do desenvolvimento e contributo de cada sector e indivíduo no limite máximo das suas potencialidades. Assume-se que qualquer membro da organização, independentemente da posição na estrutura formal, tem conhecimentos e experiências próprias que poderão e deverão constituir um contributo importante para a (re)solução de problemas, mormente, os que mais directamente se relacionam com os processos e problemas do seu posto de trabalho e função. O *empowerment* requer descentralizar e associar os trabalhadores da

porque os colaboradores não se apercebem ou não compreendem que esse conhecimento pode ajudá-los ou ajudar alguém na organização a resolver problemas.

organização aos processos de tomada de decisão, mais autonomia e mais responsabilidade. Esta transformação implica, no limite, a alteração de conteúdos funcionais e nível de atribuições e responsabilidade de sectores e funções, havendo necessidade de enriquecer o seu trabalho, acrescentando-lhe tarefas desafiantes, inteligentes e de os implicar nos processos de controlo da eficácia, eficiência e qualidade dos resultados (Tavares, 2004). Implica a assumpção de uma lógica *bottom-up*, de processamento paralelo e de controlo organizacional distribuído. Segundo Gomes (1992), o enriquecimento de tarefas assenta na substituição de tarefas elementares por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada colaborador, facultando-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

O trabalho do conhecimento, exercido por trabalhadores do conhecimento em organizações de conhecimento, reclama uma cultura organizacional de aprendizagem, onde haja uma valorização desta como parte integrante do trabalho, do desenvolvimento pessoal e profissional. Sintetizando traços convergentes de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem, Rebelo (2006) destaca a aprendizagem como valor nuclear da organização, a orientação para as pessoas, a valorização de todos os *stakeholders*, a tolerância à diversidade, a estimulação da experimentação e de uma atitude de risco responsável, a colaboração, o *empowerment*, compromisso e apoio à liderança, bem como, a estimulação da comunicação, aberta e intensa, valorizando-se a partilha de aprendizagens e de conhecimentos. A sociedade das organizações, a sociedade do conhecimento exige uma organização com base na responsabilização do trabalhador do conhecimento³³ (Drucker, 2003).

Drucker (2003) doutamente afirmou que “tornar o conhecimento produtivo exige tempo” (p. 199). Tempo e condições organizacionais facilitadoras e/ou apropriadas ao trabalho do trabalhador do conhecimento. Por vezes, não há espaço, nem tempo para pensar. “A importância do elemento temporal pode ajudar a compreender porque razão tantas vezes as organizações detectam problemas que nem sequer procuram resolver assoberbadas pela pressão dos ritmos estabelecidos, a qual, como por vezes se diz, sobrepõe as coisas urgentes às importantes” (Cunha et al., 2004, p. 697). Na verdade, neste novo tempo, parece não bastar a aposta no desenvolvimento dos indivíduos. É preciso que a organização crie um ambiente propício, condições, dê espaço e tempo

³³ A noção de trabalhador de conhecimento integra uma ênfase ao longo do ciclo de vida na educação, formação e marketing de capacidades individuais (Kluge et al., 2002).

para que os actores possam usar o conhecimento individual e agregar valor à organização. A ciclos de desenvolvimento individual devem suceder-se ciclos de desenvolvimento organizacional. Políticas de estímulo ao desenvolvimento e (auto)valorização das pessoas deverão ser acompanhadas de desafios e oportunidades crescentes de aplicação e participação.

A adopção de uma lógica de desenvolvimento organizacional a partir das competências nucleares da organização, implica a consulta e envolvimento genuíno das pessoas sobre as acções que as afectam, envolvê-las e implicá-las nas questões relativas ao futuro da organização de que fazem parte, que faz parte de si e das suas vidas e da qual dependem em maior ou menor grau.

1.3. Gestão do conhecimento: móbil de mudança e desenvolvimento organizacional

O estado da arte da investigação e aplicação da gestão do conhecimento localizam-na num ponto charneira, de afirmação académica e legitimação empresarial. Na verdade, tal como Muñoz-Seca e Riverola (2004) inscreveram no início da sua obra: “Knowledge management has no future if it does not help to make firms more productive and more competitive”.

A resposta organizacional flexível, eficaz e eficiente aos *stakeholders* assume-se como centro do pensamento e acção da gestão³⁴. A gestão do conhecimento tal como a interpretamos e concebemos imbuí-se de uma lógica clara de mudança e desenvolvimento organizacional planeado, através de mecanismos de suporte e promoção da inovação e evolução, sustenta um modelo configuracional adaptativo aos fluxos de ruptura sistemática na envolvente (Moffet, McAdam & Parkinson, 2003; Zaugg & Thom, 2003).

As competências-chave, o conhecimento crítico ou central, radicado na missão fundadora e/ou conferidor de sentido à acção organizacional, num determinado tempo, assume-se como foco primário privilegiado de atenção no arranque de iniciativas de

³⁴ Sheehan (2006) apresenta uma análise da organização intensiva em conhecimento, em particular, especificidades de modelos de negócio adoptados por estas entidades. Um ponto ou característica nuclear consiste em entender as organizações intensivas em conhecimento como aquelas que conseguem criar valor (re)solucionando problemas dos clientes através da aplicação directa de conhecimento.

gestão do conhecimento, constituindo-se como um móbil e vector orientador de desenvolvimento organizacional. Gerir conhecimento implica a identificação e a análise das competências centrais da organização, dos processos organizacionais nucleares, ou seja, aqueles que são a essência e conferem sentido à organização, assim como uma ponderação da sua relevância e importância estratégica, procurando detectar e projectar as competências requeridas para o futuro (permitindo a selecção consciente e estratégica das actividades/sectores a desenvolver, manter e transformar ou eliminar).

Apesar de as organizações reconhecerem a importância da gestão dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, revela-se, até agora, alguma inépcia em encetar a mudança e em traduzir esta gestão em estratégias organizacionais efectivas, sistemáticas e coerentes (Chase, 2003).

Os padrões comportamentais nas e das organizações são difíceis de alterar, contudo, a necessidade de o fazer é indeclinável (Gomes, 1994a). A mudança (em contexto organizacional) emerge como conceito-chave, um dos imperativos e das poucas certezas salientes da era da informação e conhecimento (Nonaka, 1991), consubstanciando-se, mesmo, mais do que numa opção, numa condição de existência e de sobrevivência.

A capacidade de mudar assume-se como factor definidor da contínua relevância das organizações no mundo actual (Cardoso, 2000). Suplantando a tradicional resistência e temor à mudança, contemporaneamente, teme-se a inércia, a incapacidade de mudar, a rigidez estrutural-funcional, ou a incapacidade de acompanhar as cadências de requisitos transformacionais.

Mas em que consiste mudar e o que implica a mudança?

Gerir, inovar ou mudar poderá ser a capacidade de desencadear um fluxo organizacional, no qual o que é dito sobre o que se faz e deseja fazer possa ser assimilado e apreendido por Todos, passando a ser o que, efectivamente, se faz, pela mobilização e integração dos vários interesses em jogo. Criando-se condições para que despontem valores partilhados e se direccionem esforços para concretizar um projecto sinérgico comum, actuando-se sobre as atitudes, opiniões, comportamentos e sobre a forma como se comunica sobre estes factores (Mira, 2003, pp.19-20).

Intervir em contexto organizacional é intervir num sistema e confrontar-se com uma cultura. Um sistema complexo e interdependente de representações que fundam o modo habitual de pensar, sentir, (re)agir, característico de uma organização num dado tempo. Deste modo, não basta decretar ou declarar a mudança ou querer que ela ocorra (Gomes,

1994a) para que de facto ela se verifique. Para Gomes (2000), a gestão da mudança visa a reformulação da cultura, a qual só poderá ser obtida caso a estratégia de gestão delineada tiver a capacidade de suscitar a participação e envolvimento dos membros da organização nesse processo “...permitir e facilitar a redefinição da situação vivida pelos próprios” (p. 131)³⁵.

Em resposta contingencial e profilática aos desafios de um meio envolvente em constante transformação (nas suas dimensões imediata e mediata), têm sido desenvolvidas, desde os anos cinquenta, diversas técnicas e abordagens que visam suportar e nortear os processos de mudança planeada nas e das Organizações. De uma forma global, visam melhorar a capacidade de uma organização para gerir e aprender a lidar com a incerteza e fluxos de mudança sistemáticos (Mira, 2003). As estratégias de implementação de iniciativas formais e deliberadas de Gestão do Conhecimento acercam-se, ao nível do processo de operacionalização e impacto esperado, dos modelos de Mudança e Desenvolvimento Organizacional. Para Smith e Mckeen (2004) deverão mesmo ser interpretados como tal. À semelhança daqueles implicam esforços sistemáticos e multidisciplinares de transformação em múltiplos eixos funcionais e controlo de factores críticos de sucesso (e.g., actuação da liderança, estratégias de comunicação, revisão de processos, implantação de novas tecnologias, novas políticas de Recursos Humanos, novas medidas de resultados...) (Terra, 2003).

Segundo Porras e Robertson (1991), o Desenvolvimento Organizacional remete para um conjunto de abordagens, valores, estratégias e técnicas que, baseando-se na ciência comportamental, suportam a mudança planeada no ambiente de trabalho e das organizações, conduzindo a novos padrões de acção.

Apesar da apologia da mudança, enquanto factor potenciador da ductilidade funcional das organizações: “tão importante como saber gerir a mudança, poderá ser saber gerir a não mudança” (Siehl, 1985 cit. in Gomes, 1994a, p.26).

³⁵ Para Tavares (2004), a gestão estratégica, a gestão por objectivos, a gestão da e pela qualidade também se aperceberam da importância e da necessidade de associar os trabalhadores da organização ao processo de tomada de decisões, da necessidade de enriquecer o seu trabalho acrescentando-lhe tarefas inteligentes e de os implicar nos processos de controlo dos resultados. Contudo, nenhuma delas lhe prestou a importância que o Desenvolvimento Organizacional lhe atribui, que faz de um dos seus objectivos principais este processo que hoje vulgarmente se apelida de *empowerment*.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MELHORIA COMPETITIVA

Reconhecemos, neste ponto, a indispensabilidade de tomar posição perante a multiplicidade de abordagens conceptuais ao conhecimento e sua gestão. Procuramos, assim, contribuir para a sistematização de uma matriz analítica que possa ilustrar o estado de aplicação/intervenção dos modelos teóricos desenvolvidos, tendo em vista coadjuvar e suportar, conceptualmente, a (pré)operacionalização da gestão do conhecimento na prática organizacional.

2.1. Gestão do conhecimento: uma opção teórico-conceptual operativa

Muñoz-Seca e Riverola (1997; 2003; 2004) facultam um marco conceptual para o diagnóstico, análise e gestão do conhecimento. Iremos destacar, aqui, fragmentos de um modelo conceptual complexo, pragmático e abrangente da gestão do conhecimento aplicada ao nível da melhoria das operações organizacionais, da satisfação dos clientes e no alinhamento da gestão dos activos de conhecimento crítico para o cumprimento efectivo da missão organizacional.

Os autores do modelo adoptado e adaptado configuram um esquema conceptual explicativo do modo como se gera o conhecimento e quais as formas de dinamizar e controlar o seu processo criativo e de aplicação. Procuram clarificar a dinâmica dos conhecimentos na organização, ajudando a delimitar e posicionar o papel da aprendizagem como processo de aquisição do conhecimento (cf. Figura 5).

A partir deste ponto, sustentando-nos nos seus principais contributos, procuraremos caracterizar e sistematizar algumas das ideias e noções centrais da perspectiva dos autores em questão (Muñoz-Seca & Riverolla, 1997; 2003; 2004) no que respeita à (in)capacidade organizacional de gerar e gerir conhecimento.

Adoptando a enunciação do conhecimento como capacidade de resolver problemas com um determinado grau de eficácia, infere-se que um aspecto determinante nos contextos organizacionais é a capacidade das pessoas em resolver problemas (relevantes) e a partir destes processos aprenderem e ampliarem continuamente a base de conhecimentos individual e organizacional.

Baseando-se em trabalhos clássicos de Argyris encaram a aprendizagem como processo, em que um dado agente descobre e defronta um problema, idealiza uma solução, operacionaliza-a e avalia o seu resultado. O resultado obtido, recorrentemente, realimentará um novo circuito, conduzindo à descoberta de novos problemas. Os problemas são motivadores de “situações desagradáveis” que estimulam e instigam a necessidade da sua resolução por um agente. De forma sumária, despoletam um processo que conduz à aprendizagem. Num contexto de acção, é através do fazer, ou seja, resolvendo problemas que aprendemos (Silva, 2006)³⁶. Também para McElroy (2003), a aprendizagem, no seu estado mais puro, consiste num acto voluntário, auto-dirigido, despoletado por uma motivação intrínseca direccionada para a resolução de um problema.

O processo de solução de um problema assenta fundamentalmente na aplicação de uma série de transformações sobre uma dada situação, procurando a sua conversão progressiva em algo que tenha as características desejadas. Consiste numa mudança levada a cabo por uma pessoa implicada numa situação desagradável, para outra tida como mais agradável. Consiste na capacidade de percorrer uma distância percebida entre o que algo é e o que o agente considera dever ser. A resolução de problemas permite aprendizagem. O processo de resolução de problemas modifica o agente que executa a acção. Com este exercício, o agente, individual ou colectivo, adquire uma metodologia que o ajuda a resolver mais problemas e a encontrar novas soluções. Ou seja, a(s) pessoa(s) que resolve(m) o problema reconfigura(m)-se em estruturas que lhe permitem levar a cabo procedimentos novos de resolução de problemas. O resultado final da aprendizagem através da resolução de problemas é a criação de um modelo mental que, simultaneamente, potencia as capacidades de aprendizagem (Muñoz-Seca & Riverola, 1997).

De forma pictórica, o ciclo interno do conhecimento apresentado pelos autores que, numa primeira fase, procuraremos sintetizar pode representar-se:

³⁶ O processo de aprendizagem mediante a resolução de problemas, nas organizações, encontra analogias noutros quadrantes e espaços da vida humana, por exemplo: “...da mesma forma que um aluno de matemática aprende resolvendo exercícios práticos (ou problemas) ou um condutor automóvel aprende conduzindo... ao resolver problemas o agente está a aumentar a base de Conhecimento individual e através de práticas de GC a aumentar a base de conhecimento organizacional.” (Silva, 2006, p. 4)

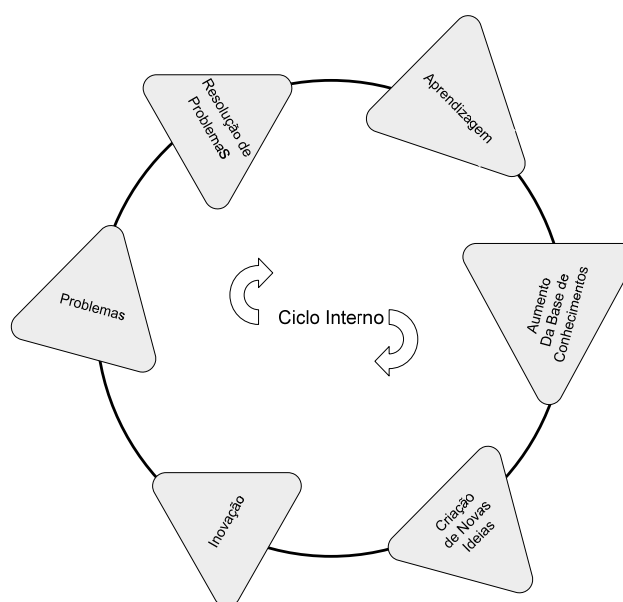


Figura 5 – Ciclo de geração do conhecimento ou ciclo interno
 [Adaptado de: Muñoz-Seca & Riverola, 1997]

Num sistema de acção, a mudança de uma dada situação ou configuração particular da realidade origina problemas, pelo que podemos considerar que a maior parte destes surge devido a mudanças. Num ecossistema fechado os problemas, tendencialmente, desaparecerão (Silva, 2006). Nas organizações, estas mudanças de maior ou menor grau interligam-se, profundamente, com a noção de inovação³⁷. Para Drucker (2003), a inovação organizacional é a procura premeditada e organizada de mudança. A inovação é a origem ou fonte principal de problemas que nutrem o conteúdo funcional quotidiano de todos os agentes organizacionais. A inovação e sua busca são condição suficiente para a existência de problemas. Não inovar é não realizar nada de novo e, conseqüentemente, não possuir problemas ou possuí-los de forma finita (a inovação permite gerar, de forma incessante, problemas que necessitam de ser resolvidos, através de processos de resolução de problemas. Estes processos, potencialmente, conduzem ou facilitam a aprendizagem. Esta última, por sua vez, permite aumentar a base de conhecimentos no seio de uma organização. A mudança e a inovação conduzem, deste

³⁷ Não se deve pensar, contudo e apenas, em grandes inovações. A maioria das inovações que se opera nas organizações assenta em mudanças na forma como se desenvolvem algumas operações, frequentemente, são mudanças pequenas, sem efeitos significativos sobre a vida das pessoas afectadas. A inovação é apenas fazer coisas novas ou antigas de uma nova forma.

modo a uma dinâmica de geração contínua de problemas, da qual a sua resolução propicia a criação de novo ou renovado conhecimento.

Identificam-se nos trabalhos dos autores Muñoz-Seca e Riverolla (1997; 2003; 2004) quatro tipos de inovações³⁸: as incrementais, as extensivas, as radicais e as revolucionárias. Qualquer destes quatro tipos de inovação gera problemas, ou situações para as quais não existe uma resposta pré-definida. Uma empresa opera centenas de inovações, quotidianamente. Não são necessariamente inovações disruptivas, mas antes, mudanças em que a diferença entre uma nova situação e a que a originou é reduzida. O benefício organizacional não advém apenas de grandes inovações, dispersas e esporádicas, mas sobretudo, da sinergia criada entre pequenas inovações sistemáticas e que implicam todos os actores organizacionais, percorrendo transversalmente a estrutura hierárquica organizacional.

Na organização, a forma singular como se combinam os materiais, tecnologia, produtos e processos de laboração é fruto de um saber fazer, temporal e colectivamente personalizado, da empresa e mais concretamente das pessoas (em inter-relação) que a constituem (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Para Sharkie (2003) “...It is the capability that is developed from knowledge and especially context specific tacit knowledge that is embedded in complex organizational routines and developed from experience that tends to be unique and difficult to imitate” (p. 29).

³⁸ A aprendizagem máxima ocorre quando o desafio inerente aos problemas está de acordo com o potencial e as capacidades da pessoa que os procura resolver. Se o desafio associado é pequeno, o problema é trivial, não requer grande esforço para ser resolvido, produzindo-se pouca aprendizagem. Se o desafio, pelo contrário, é demasiado elevado a pessoa que tenta resolver o problema pode sentir a situação como frustrante. O tamanho dos desafios que um problema suscita a cada pessoa depende tanto da base de conhecimentos que esta possui como do modelo mental que apresenta. A falta de estruturas mentais de aprendizagem, estruturas que diminuam o tamanho dos desafios faz com que as inovações não se possam absorver (Muñoz-Seca e Riverola, 1997). A inovação dita extensiva pressupõe um incremento da variedade de problemas estruturados originados pela inovação. Requer uma maior variedade de conhecimentos. Uma sequência de inovações incrementais que se apresenta a grande velocidade deixa de ser uma inovação incremental e passa a ser extensiva. Muitas mudanças ainda que pequenas, mas em simultâneo, geram entropia e dificuldades de coordenação.

A inovação incremental opera-se pela implantação de mudanças estruturadas que apresentam um alcance local e que supõem modificações de apenas alguns vínculos existentes na organização – caracterizam-se pela baixa variedade de problemas. Trata-se de mudanças circunscritas e dirigidas a melhorar a funcionalidade e as prestações de determinadas unidades de trabalho. As suas repercussões são sobretudo económicas.

A inovação radical, com arquitectura não estruturada e baixa variedade de problemas apresenta estirpes de problemas difíceis de resolver, mas afins. A solução encontrada para um problema pode aplicar-se favoravelmente a constelações ou famílias de problemas.

A inovação dita revolucionária nutre problemas não estruturados e sortidos (difíceis de diagnosticar e partilhar) ou de grande variedade, exigindo esforços elevados de coordenação.

O processo de lidar com a inovação e os problemas correlatos, a busca de resoluções, o sucesso ou os fracassos conduzem, por vezes, à aprendizagem.

Vemos nossos erros como oportunidades de aprender. Em vez de culpar indivíduos, a organização toma medidas corretivas e distribui amplamente o conhecimento sobre cada experiência. A aprendizagem é um processo contínuo em toda a empresa, já que os superiores motivam e treinam os subordinados; os predecessores fazem o mesmo com os seus sucessores; e os membros da equipe em todos os níveis compartilham conhecimento uns com os outros. (Toyota Motor Corporation, 2001 cit. in Liker, 2004, p. 244).

A geração de ideias é resultado da criatividade inerente à acção de pessoas constituintes da organização e pode ser desenvolvida e incentivada. Para Kluge et al. (2002), cada colaborador é um criador de ideias em potência. Até um pequeno aumento na captura deste conhecimento pode resultar em ganhos significativos. Contudo, isto parece apenas resultar se todos os colaboradores forem introduzidos numa cultura de valorização do conhecimento. O desafio implica esforços de divulgação da cultura, recolha e filtragem de resultados seguidos da implementação rigorosa do que de melhor apresentaram as ideias sugeridas.

As práticas de gestão do conhecimento centradas nestas etapas permitirão a aceleração do ciclo interno do conhecimento ao nível da estimulação do potencial para a inovação (ideias que se materializam em novas formas de fazer as coisas, sejam elas produtos ou serviços) e fomento da produtividade através da resolução célere e eficaz de pequenos problemas, impedindo que se agigantem e atinjam estados irresolúveis e que permitam fazer mais e melhor, num mais curto espaço de tempo.

Existe no modelo de Muñoz-Seca e Riverola (1997) um mecanismo de retro-alimentação que nutre iterativamente o processo interno descrito. As ideias de melhoria contínua aparecem de forma proporcional ao volume de conhecimentos preexistentes na organização, dado que uma base de conhecimentos ampla, normalmente, apresenta-se como uma fonte mais produtiva de ideias para realizar mudanças. Um maior conhecimento de base, uma melhor compreensão do estado do contexto envolvente converte-se, mais facilmente, em fonte de questionamento do *status quo* e busca activa de novas formas de fazer coisas novas ou antigas de um outro modo.

O circuito previamente caracterizado é apenas interno, a organização pode ficar mais sábia, com uma maior base ou grau de conhecimentos mas não, necessariamente, mais competitiva. Aprende muito, aumenta a sua base de conhecimentos, mas esta terá

que ser utilizada de forma adequada para se alcançar ou manter uma posição competitiva.

Continuando na esteira de Muñoz-Seca e Riverolla (2003, 2004) há que, conseguir interligar os processos do círculo interno com o mercado, numa perspectiva de competitividade.

Rebelo (2006), baseando-se em trabalhos de Ahmed et al. (1999), refere que a aprendizagem e a melhoria contínua estão intrinsecamente ligadas. Contudo, poucas organizações conseguem verdadeiramente transitar do discurso e palavras à acção, considerando-se vital neste passo a existência de uma cultura de aprendizagem³⁹. Nas palavras de Wick e León (1995) “all the learning and creativity in the world is worthless if it does not get implemented through action” (p. 309).

A aprendizagem organizacional interna sem uma estratégia acoplada de gestão do conhecimento fica limitada, cega, ou perde os referenciais norteadores externos. A noção de aprendizagem organizacional não faculta a indexação do processo de aprendizagem às operações, ou seja, ao sistema organizacional que permite prestar um serviço e cujo resultado é criar valor e satisfazer os diversos “*stakeholders*”. A gestão do conhecimento, pelo contrário, pode assumir um papel instrumental como força motriz destes processos encontrando-se, aqui, a principal diferenciação e, simultaneamente, potencial de integração entre noções de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento amplifica o eixo de análise da aprendizagem organizacional à procura e compreensão da relação do conhecimento gerado, potencial ou necessário com a competitividade, articulando a capacidade de gerar conhecimento e concepção de aprendizagem cíclica, meramente interna, com um ciclo externo, que liga a organização com a sua dinâmica envolvente, conferindo-lhe um sentido de orientação e rumo produtivo.

A competitividade resulta da prestação de um serviço diferencial. Este serviço consegue-se através das operações e actividades relativas à sua prestação. Qualquer melhoria nas operações da empresa tenderá a produzir uma melhoria nos serviços prestados e, eventualmente, uma melhoria da competitividade (sempre que aquela seja detectada e valorizada pelo cliente). Assim, a melhoria da competitividade deve advir

³⁹ Entendemos com Kluge, Stein e Licht (2002) que: “...dar sentido a essa cultura e torná-la produtiva é algo que requer uma gestão firme e uma noção clara das características do processo em causa” (p. 55).

do facto de a organização para aprender não (dever) resolver qualquer tipo de problemas⁴⁰, mas sim, resolver os problemas certos e relevantes para a competitividade da organização.

El problema es que no basta que los agentes se involucren en la solución de problemas para que la empresa mejore. La solución de cualquier tipo de problema aumenta el conocimiento, però posiblemente es irrelevante, a no ser que el problema sea directamente relevante para la mejora del servicio de la misma” (Muñoz-Seca & Riverola, 2003, p. 259).

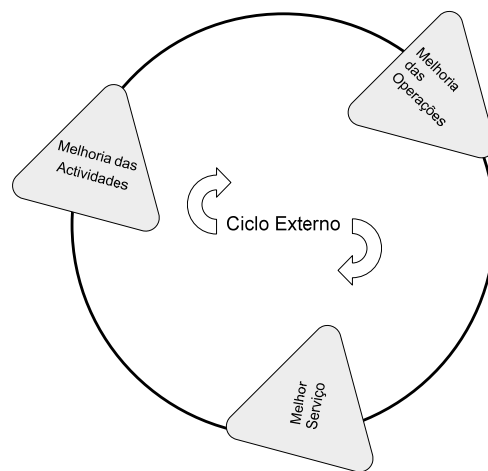


Figura 6 – Detalhe do ciclo externo do conhecimento
[Adaptado de: Muñoz-Seca & Riverola, 1997]

Muñoz-Seca e Riverola (1997, 2003) apresentam uma concepção, inspiradora, de implantação de melhoria competitiva através do conhecimento, capaz de clarificar operativamente os meandros entre os pólos – gestão do conhecimento e competitividade

⁴⁰ Problema, considera-se a existência de uma situação que não é agradável para alguém. Um problema implica uma pessoa (um agente activo) que o resolva, alguém cuja tarefa passa por modificar a situação para a tornar agradável. Os problemas devem ser encontrados e resolvidos, antes que as circunstâncias criem novos problemas que mascarem os anteriores. Os problemas estruturados constituem os problemas em que o decisor pode definir com precisão e de forma operativa o que se entende por uma “situação agradável”. Este tipo de problemas contém aqueles que são resolúveis pela aplicação de uma sequência de operações ou procedimento de solução. O decisor pode desconhecer ou ignorar um determinado procedimento, mas quando o conhece é capaz de resolver um problema ou família de problemas. O conhecimento do procedimento de resolução de problemas garante a anulação das diferenças entre um estado actual e um estado desejado. A utilização de procedimentos estandardizados, tipificados normalmente em rotinas, faculta uma rápida solução para determinadas situações “desagradáveis”. Por seu turno os problemas considerados não estruturados são aqueles em que não é possível definir à priori o que constitui uma solução satisfatória. Requerem-se respostas criativas, edificadas à medida, acerca das quais existe uma grande margem de incerteza. A solução de problemas não estruturados requer do decisor uma busca activa da solução e um envolvimento profundo com o problema a resolver.

– e, de uma forma pragmática explicar a transição de um para o outro. A implantação adopta dois centros de atenção: o organizacional e o pessoal. O grande objectivo deste segundo ciclo, ou ciclo externo, é a competitividade sustentável a longo prazo e a transição entre o ciclo interno e o externo assenta na *relevância* do(s) problema(s) a resolver.

Para os autores, a inteligibilidade da relação conhecimento – competitividade (objectivo central de qualquer actuação no domínio da gestão do conhecimento) implica relacionar preliminarmente a competitividade com o tipo de problemas que se resolvem, quotidianamente (procedimento que nem sempre se afigura linear e fácil de concretizar). A compreensão desta associação requer que se torne claro e consciente para todos os actores organizacionais quais os objectivos e a missão Organizacional. A partir daí, deflectir e converter os objectivos globais em objectivos operacionais, procurando focalizar a resolução de problemas individuais no rumo dos objectivos de competitividade organizacionais.

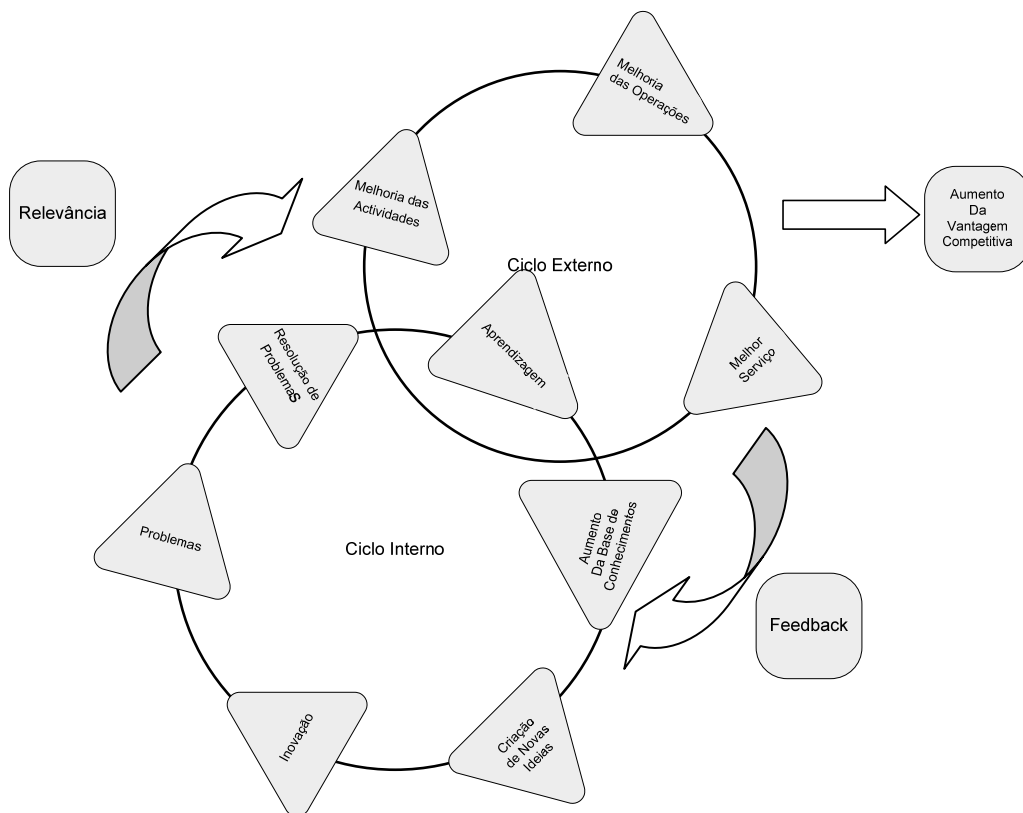


Figura 7 – O duplo ciclo do conhecimento
 [Adaptado de: Muñoz-Seca e Riverolla, 2003]

(Re)solucionando problemas relevantes⁴¹, contribui-se para a melhoria nas operações e consecutivamente, será expectável a optimização dos produtos e/ou serviços prestados. No fim da linha, caso os esforços de optimização nos processos com impacto nos resultados sejam (re)conhecidos pelos *stakeholders*, em particular pelos clientes, poderemos estar perante vantagens competitivas que sustentem a médio e longo prazos a competitividade organizacional. A relevância representa a capacidade dos agentes organizacionais (enquanto trabalhadores do conhecimento) aplicarem critérios básicos da missão para anteciparem e avaliarem previamente ao comportamento se a solução perspectivada de um dado problema contribui para o aumento, ou não, da competitividade organizacional.

Este processo é apresentado pelos autores Beatriz Muñoz-Seca e Josep Riverola como o ciclo externo (em complemento do ciclo interno já apresentado – cf. Figura 5).

A competitividade organizacional resulta da interacção entre três actores: cliente (componente decisor do mercado), os gestores e estrategas (responsáveis de decisões estratégicas e da formulação de metas e estados desejados organizacionais) e os operadores, responsáveis basilares das decisões operativas. Na organização coexistem os decisores estratégicos e os operativos. A empresa determina a qualidade e características do seu serviço, articulando as decisões e acções destes actores. A interacção entre estes elementos realiza-se em torno de três objectivos essenciais: a missão, o cliente e operações (Muñoz-Seca & Riverolla, 2004).

A única situação em que a empresa (colectivo) pode esperar que as decisões individuais sejam consistentes com a missão global é quando criar um contexto em que as acções adequadas para o colectivo sejam as melhores para o indivíduo. Quer trabalhe de forma individualizada, quer integrado em equipas, cada colaborador deve consciencializar-se dos principais objectivos organizacionais. Para Kluge et al. (2002) a sincronização desta noção conduz à colocação da energia criativa na direcção certa e na harmonização de tarefas divergentes, evitando-se cisões e conflitos de interesses.

Alvesson e Karreman (2001, p. 106) consideram que: “Knowledge sharing involves, then, an element of altruism”. Contudo, esta atitude é na sua essência mais egoísta do

⁴¹A relevância é uma variável de controlo dos ciclos de conhecimento. O objectivo da função de relevância é o desenho e implantação de processos que assegurem que a resolução de problemas pelos indivíduos está focado na melhoria da competitividade da organização. A gestão da relevância deve permitir aos indivíduos a capacidade racional de predizer o resultado das suas acções. Permite a antecipação dos resultados das acções do agente na competitividade da empresa (Muñoz-Seca & Riverola, 1997).

que altruísta, como poderia indiciar numa abordagem lacunar. O colaborador do conhecimento age pelo egoísmo (e não por altruísmo) que imprime em primeira instância às suas decisões, pois visa o sucesso da organização e quer consequentemente garantir a perenidade do seu posto de trabalho (Silva, 2005). Para Rebelo (2006), é preferível uma concepção em termos de ganho mútuo: “o colaborador, ao aprender de forma produtiva está a contribuir para a sustentabilidade...organizacional...que se reverterá a seu favor...” (p. 117).

O nível de eficiência de ambos os ciclos, o interno e o externo, interfere na capacidade da empresa para explorar e exportar as suas vantagens perante a concorrência. Uma empresa que inicie com um nível baixo de conhecimentos pode converter-se em líder de sector se transformar os seus conhecimentos em melhorias na estrutura de operações, num ritmo mais célere que os competidores.

O ciclo duplo resume uma dinâmica de melhoria contínua a partir do conhecimento. As falhas de funcionamento de cada ciclo conduzem a perdas de competitividade. A eficiência do ciclo interno (a velocidade em que funciona) determina a velocidade de acumulação de conhecimento, isto é, a velocidade de aprendizagem da organização. A velocidade do ciclo externo, por sua vez, determina o ritmo a que as melhorias nas operações influem na composição competitiva da empresa (Silva, 2006).

Para além de associarmos a competitividade à relevância dos problemas que se resolvem, deve ainda introduzir-se um outro processo ou mecanismo de retro-alimentação, neste ciclo externo (cf. Figura 6 e 7), que advém do contexto – a Importância ou *Feedback*. As teorias da aprendizagem têm revelado que a capacidade de aprender é incrementada se o sujeito, na resolução dos seus problemas, puder observar ou receber informações relativas aos resultados e consequências das suas acções. Está implícito no ciclo interno que o agente activo aprende mais se, ao resolver problemas, puder observar e perceber o resultado das suas acções. Esta informação de retorno faculta ao agente esquemas de orientação projectiva, a partir da percepção do resultado real das suas acções no presente. A importância ou feedback não deve, unicamente, transmitir os resultados operacionais das acções, mas antes o resultado integrado das mesmas, incluindo os aspectos emocionais, de aprendizagem e interpessoais (Muñoz-Seca e Riverola, 1997, 2003). Estes mecanismos permitem observar e reflectir sobre os resultados obtidos, validá-los e aprender com eles.

Em contexto organizacional, atendendo à dimensão e complexidade dos processos, é comum que os sujeitos não recebam quaisquer informações de retorno, relativamente aos seus esforços e comportamentos individuais, ou, por vezes, este retorno não integra a globalidade das funções e níveis hierárquicos. Desta forma, limita-se a aquisição de conhecimento perceptual e a aprendizagem genuína não chega muitas vezes a ocorrer. A importância é, assim, o mecanismo de retroacção ou *feedback* que avalia a eficiência das acções, em termos de valor competitivo gerado.

Esta variável de controlo dos ciclos de conhecimento é o mecanismo de retroalimentação que avalia a eficácia das acções sobre os produtos e/ou a prestação de serviços e o valor competitivo associado. Contém os mecanismos que revelam, *à posteriori*, o efeito da resolução individual ou colectiva de problemas na(s) vantagem(ens) competitiva(s). Pode-se, a partir destes processos, construir gradativamente um serviço distintivo, baseado na melhoria contínua das operações que visa contribuir para a organização sobreviver, se adaptar, manter e crescer ou, por outras palavras, alcançar vantagens competitivas que nutram uma competitividade sustentável.

Para Muñoz-Seca e Riverola (1997, 2003, 2004), esta representação dupla sintetiza a dinâmica da melhoria contínua a partir do conhecimento organizacional crítico. Lacunas num destes ciclos, interno ou externo, têm repercussões em perdas de competitividade.

Ambos os ciclos do conhecimento determinam de forma significativa a capacidade de a organização extrair benefícios do conhecimento que agrega. Segundo os autores, há cinco variáveis passíveis de intervenção, tendo em vista a optimização dos ciclos: os processos de resolução de problemas; a inovação; a relevância, a importância ou *feedback* e ainda a criatividade⁴². Um ponto relevante consiste em que, na prática, não basta concentrar a acção sobre as cinco variáveis de controlo dos ciclos, interno e externo, do conhecimento (solução de problemas, inovação, criatividade, relevância e importância). Acções orientadas para estas variáveis catalisam o funcionamento do sistema, mas não proporcionam a força motriz para o movimento do mesmo. Já que os ciclos funcionam e se desenvolvem através da interacção entre as pessoas, a força mobilizadora do seu funcionamento advém delas. Aquilo que gera o impulso dinâmico

⁴² A criatividade constitui um processo de percepção de um problema, busca de possíveis soluções, colocação de hipóteses, prova e avaliação das hipóteses e comunicação dos resultados aos demais. O processo criativo deve permitir aceder a ideias originais, pontos de vista diferenciados, rompimento com os moldes tradicionais e uma recombinação ou descoberta de novas relações entre diversas ideias (Muñoz-Seca & Riverolla, 1997).

para que os ciclos interno e externo do conhecimento funcionem correctamente, são as pessoas e os seus modelos mentais. Uma gestão de conhecimento centrada nas pessoas fomenta a criação de modelos mentais de referência para lidar eficazmente com problemas e criar capital intelectual estrutural.

O contexto organizacional envolvente que albergue este duplo ciclo deve ser configurado por decisões englobantes ou de ordem superior que estruturem e definam uma matriz contextual que estimule todas as variáveis implicadas⁴³.

⁴³ O tecido contextual deverá integrar acções de Informação, Formação e Participação (IFP). Estas medidas não facilitarão apenas a implementação de medidas específicas, mas também modelos mentais, entendidos como estrutura mental que permite ao indivíduo realizar as actividades com um pensamento e atitude abertos à melhoria contínua. O “modelo mental” traduz-se: na capacidade de focalizar os problemas sob o ponto de vista da competitividade da empresa; possuir uma estrutura mental que permita ver oportunidades nos problemas; saber aproveitar as oportunidades que se apresentam na empresa para a auto e hetero aprendizagem (Muñoz-Seca & Riverola, 1997, 2003, 2004).

3. OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A CENTRALIDADE DAS CONFIGURAÇÕES E DINÂMICAS GRUPAIS EM COMUNIDADES DE PRÁTICA⁴⁴

3.1. Comunidade de prática: a noção

O conhecimento existe nas e através das pessoas, é parte integrante e parcela da sua humanidade, complexidade e imprevisibilidade (Davenport & Prusak, 1998). Com o eclodir de perspectivas integradas naquilo que McElroy (2003) cognominou de segunda geração de investigação em gestão do conhecimento, esta passou a caracterizar-se por ser uma disciplina que incrementa a utilização, o desenvolvimento e o processamento do conhecimento através de mecanismos sociais, onde a pessoa e suas (inter)relações ocupam um papel fundamental. O conhecimento organizacional resulta de um processo complexo e dinâmico que depende do relacionamento das pessoas para a sua manutenção e desenvolvimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Os modelos teóricos, em gestão do conhecimento, que adoptam como estratégia central de suporte o trabalho com comunidades de prática, constituem uma perspectiva tradicional⁴⁵. As comunidades são interpretadas não apenas como ferramentas auxiliares para a edificação de organizações de conhecimento, mas como estruturas fundacionais (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Levando a cabo uma “*activité interstitielle*” as comunidades de prática ocupam falhas e hiatos da organização prescrita e formal (Grimand, 2005, p. 146), podendo gerar uma rede relacional e comunicacional, um tecido conjuntivo sócio-cultural vital à vida nas e das organizações. Os dados e a informação são constante e favoravelmente difundidos, digital e electronicamente, mas o saber, esse, parece só “viajar” eficientemente através de uma eficiente rede humana (Davenport & Prusak, 1998).

⁴⁴ A focalização ao nível das comunidades de prática não constitui uma apologia do local, mas antes, encarar processos como a negociação de significados, aprendizagem e o desenvolvimento de práticas, a formação de identidades e configurações sociais como algo que envolve e implica interações entre um nível local e um macro ou global. A unidade primária de análise não é, assim, nem a individual nem a social, mas sim, a das comunidades de prática informais, que as pessoas formam em busca de desafios e empreendimentos comuns e sentidos partilhados num espaço, ao longo do tempo (Wenger, 2002).

⁴⁵ Apesar de constituir uma temática recorrente e até transversal a múltiplas abordagens da Gestão do Conhecimento, ao ponto de Deming (2001 cit. in Neves, 2003) referir que conceber uma estratégia organizacional de gestão do conhecimento sem considerar comunidades de prática é como conceber um ser vivo sem coração, as comunidades de prática são um reflexo paradigmático da validade relativa e contingencial das estratégias de operacionalização neste campo. Aquilo que constitui um sucesso numa dada realidade, pode revelar-se um verdadeiro fracasso noutra: “...communities of practice, while immensely valuable in some contexts, have limited utility in others...” (Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 75).

“...In knowledge management digitalization cannot be a substitute for socialization...” (Tsoukas & Vladimirou, 2001, p. 991). A interacção com e entre pessoas potencia a interpretação, a atribuição de significado e sentido partilhado ao substrato informativo que circula na organização. A reflexão e acção ocorrem no seio da comunidade através de combinações iterativas de conhecimento tácito e explícito, onde as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel restrito ou mesmo prescindível (Swan & Newell, 2000 cit. in Kakabadse et al., 2003)⁴⁶.

Introduzido por Lave e Wenger (1991), o conceito de “comunidade de prática” refere-se a estruturas colectivas multiformes, uma rede ou sistema de relacionamentos entre pessoas, actividades, desenvolvidas com tempo e no tempo⁴⁷ e em relação com outras comunidades próximas e o universo envolvente: “...an activity system about which participants share understandings concerning what they are doing and what that means in their lives and for their community” (p.98). Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), as comunidades de prática são fragmentos naturais da vida organizacional:

Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis...These people don't necessarily work together every day, but they meet because they find value in their interactions (p. 4).

As comunidades de prática são um tipo particular de dinâmica e configuração grupal voluntária e informal. Caracterizam-se pela auto-selecção dos intervenientes e pelo facto da longevidade do colectivo estar dependente da vontade e auto-deliberação dos elementos constituintes. Porque as comunidades de prática são voluntárias, o que faz delas comunidades de sucesso através do tempo é a sua capacidade de gerar um dinamismo, entusiasmo, relevância e valor suficientes para atrair e comprometer os membros. A união firma-se na magnitude dos interesses comuns, na força de um sentimento de identidade ou de compromisso e na identificação gerada com a actividade e satisfação que advém da inter-relação conjunta e comunitária.

⁴⁶ Para Kluge et al. (2002) deve-se isto ao facto de os programas de gestão do conhecimento bem sucedidos dependerem mais dos sub-processos de partilha e não tanto da retenção.

⁴⁷ Algumas comunidades de prática existem e persistem ao longo de séculos, por exemplo, comunidades de artesãos que passam a sua arte e ofício de geração para geração. Outras têm curta duração, mas são suficientemente intensas para o crescimento de uma prática idiossincrática e para a transformação das identidades dos actores envolvidos (Wenger, 2002).

Uma comunidade de prática é uma matriz relacional que engloba actividades de promoção e facilitação da geração e partilha de saberes. Talvez o maior benefício reconhecido às comunidades de prática é a sua capacidade de gerar e disseminar conhecimento tácito (Ardichvili et al., 2006). Para McDermott (2000), o conhecimento tácito é o “ouro” da gestão do conhecimento e as comunidades de prática constituirão a chave para o descerrar, revelando-se uma estrutura social que permite deter e reter conhecimento de uma forma dinâmica e viva, ao invés da sua alocação e armazenamento em suportes ou bases estáticas e inertes. Segundo Kakabadse et al. (2003), as comunidades de prática são estruturas, praticamente auto-suficientes, requerendo apenas recursos de tempo e espaço, propícios para a reflexão, aprendizagem e acção. Kakabadse et al. (2003) baseando-se em Swan e Newell (2000) consideram que: “communities of practice are self-managed groups that exist within and across organizations” (p. 84). Centrando-se na ideia-chave de que: “one cannot separate knowledge from practice” e ainda “...there is no universal foundation for knowledge, only the agreement and consensus of the community” (Barabas, 1990 cit. in Kakabadse et al., 2003, p.84).

Mais do que uma nomenclatura nova para realidades velhas, a comunidade de prática enquanto conceito e prática, permite um debate renovado em torno do conceito de gestão do conhecimento (Grimand, 2005). O que existe de novo na abordagem destas dinâmicas grupais, ancestrais, é a necessidade contemporânea das organizações, de uma forma intencional e sistemática, gerirem conhecimento a partir de estruturas sociais (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). O conhecimento é tecido em relações interpessoais, interacções nutridas por respeito e confiança mútua. As comunidades revelam-se, então, como um veículo natural para o conhecimento nas organizações. Afirmam-se como estruturas de incentivo dialógico e reflexivo, um tecido intersticial, propiciador da constituição de diagramas relacionais coerentes e sustentáveis, reforçados pela confiança recíproca entre os participantes.

Tschannen-Moran e Hoy (2001) consideram que a confiança facilita a produtividade de uma forma transversal, em todos os níveis organizacionais e a sua carência obstruirá o progresso e capacidade adaptativa funcional. Esta ideia de base, de que o grau de confiança tem efeitos, quer para o funcionamento organizacional em geral, quer para os agentes organizacionais em particular (Kramer, 1999), encontra-se patente, quer em trabalhos clássicos (e.g., McGregor, 1967), quer em trabalhos de autores mais

contemporâneos (e.g., Dirks & Ferrin, 2001; Gambetta, 1988; Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Parece consensual, nestas múltiplas abordagens, que princípios de confiança figuram no cerne dos sistemas organizacionais, consubstanciando-se nos papéis e experiências, “lubrificando” interações e nutrindo interdependências (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000).

A renovação do conhecimento ao nível organizacional principia com o acesso ao conhecimento tácito. Este desiderato envolve a criação de climas marcados pela autenticidade e confiança entre participantes. A transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito ocorre na interação activa entre participantes, através do diálogo e relacionamento directo (Ballantines, 2004). As comunidades de prática não facultam uma visão reducionista do conhecimento-objecto, facultam, antes, uma compreensão do conhecimento a partir de um repositório dinâmico e vivo.

Um aspecto central das condições culturais e estruturantes para a operacionalização da gestão do conhecimento parece implicar, assim, a noção psicossocial de confiança. Erigir confiança constitui um elemento central para encorajar o envolvimento e a participação activa das pessoas (Seng, Zannes & Pace, 2002; Frisby, Reid, Millar & Hoerber, 2005).

the significance of heuristic knowledge developed by employees while doing their job. This type of knowledge cannot be ‘managed’ in the way formally available information can, because it crucially depends on employees experiences and perceptual skills, their social relations, and their motivation. Managing this aspect of organizational knowledge means that a company must strive to sustain a spirit of community at work, to encourage employees to improvise and undertake initiatives of their own, as well as actively maintain a sense of corporate mission (Tsoukas & Vladimirou, 2001, p. 991).

A lógica de *comunidades de prática* apresenta-se sedutora no seio de correntes interessadas em gerir os contextos sociais de construção colectiva de conhecimento⁴⁸ (Figueiredo, 2003). O desafio vai para além da construção de redes de informação. Assume-se que a via mais importante, no seio organizacional, de transferência de conhecimento e saber é a aproximação personalizada, o encontro directo entre as pessoas, permitindo que (des)construam, reflectam, pensem e criem em conjunto.

⁴⁸ A apelidada "engenharia sócio-cognitiva" visa, não gerir o conhecimento, mas gerir as condições nas quais o conhecimento e a criatividade podem emergir e ser mobilizados para implementar os objectivos estratégicos da organização.

Apesar de as comunidades de prática poderem apresentar um carácter polimorfo e dimensão variável possuem, de modo geral, denominadores comuns. Um primário, consiste em que todas as comunidades de prática orbitam em torno de um determinado domínio de conhecimento. A criação de uma plataforma de relação e união, a base comum, a sua razão de ser, funda-se num determinado domínio. Ele constitui a base de aproximação dos elementos e define a identidade matricial da comunidade. Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), a identidade de uma comunidade depende em larga escala da importância, do relevo social e prestígio de um dado domínio ou área. A partir de um substrato comum desenvolvem-se práticas específicas que incrementam a eficácia individual e colectiva nas valências desse domínio (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). O domínio facilita o encontro de um fio de união, primitivo, que instiga um sentimento de identidade partilhada. Quando explicitamente definido pode contribuir para a legitimação da acção da comunidade, afirmando o seu propósito e sentido existencial perante os membros e “*stakeholders*”.

Indexada à noção de participação em comum ou de comunidade surge, sempre, a concepção de prática, desenvolvida cooperativamente com congéneres que defrontam situações análogas. A prática conota-se com fazer, contudo, não apenas o agir, em si mesmo, destituído de fundamento ou vazio de razão. É o agir e fazer, num dado enquadramento histórico e social que confere estrutura, sentido e significado ao que se faz. Ao nível discursivo a prática deve, aqui, associar-se com a negociação de sentido. A prática assume-se, sempre, como uma prática social (Wenger, 2002). Para a autora: “Practice is, first and foremost, a process by which we can experience the world and our engagement with it as meaningful...we must be alive in a world in which we can act and interact” (p. 51). A prática é a fonte de coerência da comunidade, reflectindo-se em três dimensões: o compromisso mútuo, o empreendimento comum e um reportório partilhado pelos participantes.

Surgindo o seu sentido, por vezes, matizado com o de comunidades de interesse, as comunidades de prática distinguem-se, como o próprio nome indica, pelo facto de os seus membros partilharem de uma mesma prática (Neves, 2003), mas também, “...To be true communities of *practice* (as distinct from communities of users), they should be kept informal and their size should be limited to a relatively small number of members who have existing expertise” (Birkinshaw & Sheehan, 2002, p. 75).

As comunidades de prática enfatizam a interacção, interpretação e o processo contínuo de criação de sentido (Peltonen & Lämsä, 2004). Contudo, não deverão ser reduzidas a propósitos instrumentais. Elas associam-se com o saber, mas também, com o estar junto, viver e construir significados, desenvolver uma identidade satisfatória, com desígnios holísticos relativos à plenitude de “being human” (Wenger, 2002, p.134). Como microcosmo singular, capaz de induzir processos de reflexão sobre a acção e não apenas de reflexão na acção (Caetano, 2003), facilitador da reflexão ao nível do comportamento passado e futuro, contrapõe-se aos tradicionais moldes de trabalho em equipa formalizado e norteado por objectivos. A comunidade de prática é um óptimo exemplo de como a espontaneidade se pode constituir como um dos mais belos empreendimentos humanos rumo à estimulação criadora⁴⁹.

As comunidades de prática distinguem-se e contrastam, também, com entidades colectivas formais⁵⁰ ou institucionalizadas, particularmente, por três critérios: Elas negociam os seus empreendimentos, embora por vezes estes possam corresponder a prescrições institucionais, desenvolvem-se e dissolvem-se de acordo com a própria aprendizagem, embora estes factos possam também estar relacionados com eventos organizacionais. Por último elas moldam as próprias fronteiras, que ocasionalmente podem coincidir com as fronteiras formais da organização.

⁴⁹ Como poderemos identificar quando um colectivo passou a constituir uma comunidade de prática? Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) há indicadores de que a comunidade de prática está formada. A título de exemplo referem: Manutenção de relações mútuas harmoniosas ou conflituais; Formas de compromisso partilhadas na realização de actividades conjuntas; Rápido fluxo de informação e propagação da informação; Ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e as interacções fossem mera continuação de um processo contínuo; Rápido estabelecimento de um problema a ser discutido; Sobreposição substancial nas descrições dos participantes de quem pertence à comunidade; Sabendo o que os outros sabem, o que eles podem fazer e como podem contribuir para um empreendimento; Identidades definidas de forma mútua; A capacidade para avaliar a adequação das acções e produtos; Ferramentas específicas e outros artefactos, Conhecimento e erudição local, histórias partilhadas, piadas íntimas; Jargão e simplificações ou atalhos de comunicação assim como facilidade em produzir novos; Determinados estilos reconhecidos que demonstram a qualidade dos membros e os diferenciam dos demais e um discurso partilhado reflectindo uma determinada perspectiva num dado universo.

⁵⁰ As comunidades de prática não são grupos convencionais. De acordo com a perspectiva sócio-técnica, um grupo é um sistema social enérgico complexo, integrado em sistemas mais amplos, fundando-se nos sub-sistemas afectivo e tarefa. A existência de objectivos comuns, de interdependência e de uma matriz de relações interpessoais pressupõe dinamismo e evolução. Neste sentido, os grupos serão sempre realidades vivas. Os grupos formais, enquanto sistemas sócio-humanos dinâmicos e adaptativos são entidades complexas, intrincadas em teias relacionais e níveis hierárquicos caracterizados por múltiplas relações causais, bidireccionais e não lineares. Enquanto sistemas vivos, os grupos desenvolvem-se ao longo do tempo e mudam de forma adaptativa e contingencial à envolvente (McGrath, Arrow & Berdahl, 2000). Inseridos num contexto que os molda e influencia e que por eles é moldado e influenciado, com um tempo que as caracteriza e diferencia ao longo da sua história e ciclo de vida (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Na verdade, embora as comunidades de prática sejam micro-estruturas soberanas, enquanto comunidades, com fronteiras delimitadas no seio organizacional, têm que contribuir de alguma forma para os objectivos organizacionais (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Para estes três autores a dinâmica que as comunidades de prática propiciam distingue-se da maioria dos designs organizacionais convencionais, que tradicionalmente focalizam a criação de estruturas, sistemas e formalização de papéis, que visam alcançar objectivos organizacionais relativamente fixos e se ajustam, ou na asserção original “fit-well”, a outros elementos estruturais da organização. As comunidades de prática são um colectivo informal de indivíduos⁵¹, socialmente interligados e envolvidos numa actividade, numa prática conjunta ou complementar, partilhando uma linguagem⁵², preocupações e interesses, que reforçam e desenvolvem competências pela resolução conjunta de problemas (Wenger, 1998 cit. in Grimand, 2005), estimulam a confiança e entendimento partilhados que permitem às pessoas partilhar erros, aperfeiçoamentos, ideias e “insights” (Mcdermott, 2001).

Colaborando num dado período temporal, os intervenientes partilham ideias, procuram soluções e constroem significados. As dinâmicas sociais facilitam a colaboração entre pessoas com interesses ou problemas comuns e possibilitam um processo de aprendizagem social ou “situated learning” para Lave e Wenger (1991). A concepção de comunidade de prática pressupõe a aprendizagem efectuada por indivíduos que participam, colectivamente, numa dada actividade, num registo cunhado pela informalidade, que progressivamente evocam, interiorizam e incorporam conhecimento através do desenvolvimento de um conjunto de actividades que nela têm lugar, ocorrendo processos de aculturação e de socialização espontâneos a partir da

⁵¹ Rebelo (2006) menciona que muitas das aprendizagens positivas para as organizações ocorrem a partir da informalidade e em actividades não estruturadas, alertando para a premência de se desenvolver uma cultura organizacional de suporte destas aprendizagens. Referindo-se a Marsick e Watkins (2003) apresenta um modelo multidimensional que estipula sete traços ou dimensões que caracterizam tipos culturais organizacionais orientados para a aprendizagem: criação de oportunidades de aprendizagem contínua; promoção da curiosidade e do dialogo, estímulo da colaboração, do trabalho e aprendizagem em grupos, criação de sistemas de captura e partilha da aprendizagem, *empowerment*, ligação da organização à envolvente e por último liderança orientada para a aprendizagem.

⁵² A partilha de um espaço e de um tempo, na medida em que torna necessária uma certa proximidade física facilita a construção de uma linguagem comum a todos os participantes e a co-construção colectiva de um sentido colectivo partilhado. As comunidades são constituídas sob os princípios informais da aprendizagem conjunta, discussão informal tendo em vista a resolução colectiva de problemas de difícil resolução, com base em conhecimento tácito colectivo que de acordo com Serrano e Fialho (2003) é sinergicamente superior à soma do conhecimento individualizado.

prática cooperativa e da actividade-base como objecto de análise e prática (Grimand, 2005).

As comunidades de prática podem ser pensadas como realidades e histórias co-construídas e partilhadas de aprendizagem. Ao longo do tempo, a história fundada cria descontinuidades entre quem participa, (co-)constrói e quem fica de fora, não participa e não pertence ao colectivo. Ao nível organizacional, a componente chave é a comunicação societal. Os subsistemas institucionais tornam-se domínios fechados da comunicação, o que significa algum grau de autonomia, independência e até soberania própria. Simultaneamente, mantêm e nutrem fortes ligações de interdependência, uma vez que dependem da sua existência recíproca para cumprir muitas das funções societais (Magalhães, 2005).

A prática em comunidades é geradora de descontinuidades face ao exterior, de limites ou fronteiras, contudo, simultaneamente, geram laços e pontes que a actualizam e inter-conectam com o mundo envolvente (Wenger, 2002) e lhe conferem dinamismo. A natureza dinâmica das comunidades é a chave para a sua evolução. À medida que a comunidade se desenvolve e implica novos membros, estes acoplam e integram novos interesses e podem transportar e orientar a atenção da comunidade para novos rumos ou direcções. Bons designs de uma comunidade de prática permitem a realimentação centrípeta de informação, do exterior à comunidade. Por vezes, isto poderá significar a abertura e integração pontual a elementos externos para o diálogo com membros do núcleo da comunidade. Para Caetano (2003) a reflexão e o questionamento crítico surgem como motores transformadores dos indivíduos e dos sistemas onde estes agem e interagem. As comunidades não só suportam a exploração e captura de conhecimento pré-existente, mas permitem também, a exploração e inovação contínuas. A distribuição de conhecimento verdadeiramente eficaz depende de redes pessoais entre colaboradores e da interacção personalizada daqueles com parceiros internos e externos (Kluge et al., 2002). Comunidades dinâmicas reflectem e redesenham elementos de si próprias ao longo da sua existência.

Os papéis assumidos nas comunidades são independentes da afiliação, papel e estatuto prévios, ou exteriores à fronteira da comunidade, na estrutura hierárquica organizacional. Estimulando prática e trabalho conjunto, as comunidades de prática poderão constituir um espaço de superação dos métodos de organização laboral profundamente individualizados e de execução parcelar e fragmentada de tarefas, em

que os sujeitos dependem do contributo de outros, por vezes incógnitos, cuja acção e modos de actuação são desconhecidos mas que, ainda assim, limitam, afectam e condicionam o seu trabalho. As comunidades de prática, rompendo hierarquias, configuram um quadro integrado de acção, reflexão e tomada de decisão, organizado, que permite aos sujeitos a construção individual e social de um sentido e consciência organizacional⁵³.

3.2. Comunidades de prática, linguagem e negociação de sentidos

O carácter gregário do ser humano e colectivo do trabalho instituem a interacção social, o instrumento linguístico e as comunicações intra e inter-organizacionais como elementos nucleares da organização. Nestas, as comunidades de prática enquanto estruturas sociais de mediação potenciam a natureza activa e interactiva da natureza humana, enfatizando a construção e partilha de conhecimento como uma interacção mediada por relações. Revelam a coexistência contextual de múltiplas visões de uma mesma realidade. Smith e McKeen (2004) alertam para a coexistência de “diferentes mundos”, no seio de uma mesma organização, diferentes olhares, diferentes percepções sobre uma mesma realidade que advêm de filiações departamentais, experiências profissionais ou posições hierárquicas diferentes, reflectindo sobre a importância de abrir linhas de comunicação verticais e horizontais. Na verdade, é através da comunicação que se (re)criam as estruturas possibilitadoras da manutenção da organização enquanto tal (Gomes, 1994).

...diferenças de experiência, educação ou estatuto podem contribuir para a dificuldade de encontrar uma linguagem ou um ponto de partida comuns. A subjectividade é uma componente de qualquer problema de gestão do conhecimento (Kluge et al., 2002, p. 65).

⁵³ Wenger, McDermott e Snyder (2002) reflectem sobre a criação de valor em comunidades de prática, destacando a capacidade única destas estruturas em interligar profissionais isolados. Permitir diagnosticar e dirigir problemas cuja raiz esta no cruzamento das fronteiras das equipas. Permitir ligar e coordenar actividades desconexas e iniciativas conduzindo a um grau e domínio similar do conhecimento no seio da comunidade.

Wenger (1998) descreve a negociação de sentidos ou “*negotiation of meaning*” como a forma de experienciar o mundo e de nos intricarmos nele de forma significativa. Caracteriza as comunidades de prática em termos de quatro dualidades fundamentais, em que a dialéctica entre “participação” e materialização ou “reificação” assume particular destaque. Aborda-a como fonte de continuidade e descontinuidade, assim como veículos através dos quais cada um pode influenciar o desenvolvimento e cadência do desenvolvimento da prática colectiva. “Participation and reification are dual modes of existence through time. They interact, but they exist through time in different realms... forms of participation and reification continually converge and diverge” (Wenger, 2002, p. 87). O seu modelo de negociação de significados compreende a inter-relação destes componentes.

A “reificação” (*reification*) ou corporalização é central em todas as práticas. Envolve a transformação de algo abstracto num formato corpóreo, materializando-se em documentos ou símbolos. “But the power of reification – its succinctness, its portability, its potential physical presence, its focusing effect – is also its danger ... Procedures can hide broader meanings in blind sequences of operations. And the knowledge of a formula can lead to the illusion that one fully understands the processes it describes” (Wenger, 1998, p. 61).

A participação, como segundo elemento na negociação de sentido, requer o envolvimento activo em processos sociais. Implica uma participação activa na definição e recontextualização de um sentido. Wenger considera a participação como passo crucial na superação da rigidez e ambiguidade da pura “reificação”.

A articulação entre os processos descritos designa-se por alinhamento e requer a capacidade de coordenação de perspectivas e acções rumo a objectivos comuns.

Alignment requires specific forms of participation and reification to support the required co-ordination ... With insufficient participation, our relations to broader enterprises tend to remain literal and procedural: our co-ordination tends to be based on compliance rather than participation in meaning ... With insufficient reification, co-ordination across time and space may depend too much on the partiality of specific participants, or it may simply be too vague, illusory or contentious to create alignment (Wenger, 1998, p. 187).

Para Wenger (1998), a aprendizagem é um aspecto central na identidade e natureza humana. Através de uma intersecção de temas em torno da prática social, comunidades,

significado e identidade, a autora faculta uma ampla moldura conceptual para pensar a aprendizagem como processo de participação social. Encara o indivíduo como participante activo nas práticas sociais das comunidades: “For organizations ...learning is an issue of sustaining the interconnected communities of practice through which an organization knows what it knows and thus becomes effective and valuable as an organization” (Wenger, 1998, p. 8).

As comunidades de prática propiciam uma conceptualização de aprendizagem que inicia com a assumpção de que o compromisso na prática social é um processo fundamental, através do qual aprendemos e nos permite tornar naquilo que somos. A realidade social é um conjunto de signos destituído de significação, só a adquire aquando da detecção e interpretação pelos membros da colectividade (Gomes, 1994b).

A negociação de um sentido, a partilha de um contexto e de um tempo, torna essencial uma certa proximidade física, facilitadora da comunicação e estruturação de um léxico de entendimento, uma linguagem comum a todos os participantes. Segundo Wenger (1998) a “negotiation of meaning may involve language, but it is not limited to it” (p.53). Não se limitando à linguagem ou linguagens (nas suas múltiplas morfologias, formatos e representações) esta(s), enquanto conjunto de sinais simbólicos que expressa ou dá a entender algo, ocupa(m) um papel central na dinâmica das comunidades de prática e no trabalho organizado. A organização pressupõe linguagem, material discursivo e acção comunicativa. Cada organização detém um conjunto de conceitos único e original, um linguajar próprio (Magalhães, 2005). As organizações detêm sistemas próprios de codificação que determinam a quantidade e tipo de informação que recebem do meio e transformam de acordo com as suas características e requisitos. A sua natureza impõe processos de omissão, selecção, elaboração, enviesamentos e transformação das comunicações organizacionais (Gomes, 1984).

Enquanto cultura, a organização dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma linguagem própria, ritos... um saber acumulado...comportamentos desejáveis e indesejáveis... É através destes e de outros processos comunicativos que a organização se constrói e constrói a sua identidade (Gomes, 1994a, p. 16).

Magalhães (2005), referindo-se a Van der Heijden (1996), considera que as organizações poderão ser teorizadas como sistemas de interacção que existem em conversação estratégica ou como discursos simultâneos, diálogos permanentes entre

várias sub-culturas (Boje, 1995 cit in Magalhães, 2005). Os actores organizacionais criam-na e recriam-na, servindo-se dela para actuar. A linguagem é condição para a construção de um sentido, ela molda a percepção dos falantes, impõe categorias conceptuais e esquemas cognitivos de pensamento, ordena e estabiliza fragmentos de experiências, integrando-as num todo holístico e significativo (Lemaitre, 1984 cit. in Gomes, 2000).

Magalhães (2005), sustentando-se em trabalhos de Luhmann considera que os sistemas sociais não são constituídos por pessoas e acções, mas sim comunicações, ou seja, interacção recíproca entre os indivíduos que se regeneram continuamente. A comunicação é um acto de atribuição de sentido (Gomes, 2000). A comunicação gera compreensão e significado, emoções e comportamentos, que são a base para a formação de “dupla-contingência”⁵⁴ enquanto mecanismo de suporte da criação de laços interpessoais. Este mecanismo conduz a uma ordem emergente de padrões comportamentais recorrente na base da estrutura social (Magalhães, 2005). Como referem Kluge et al. (2002) a comunicação como estratégia de conhecimento vai para além da simples conversa, implicando um esforço activo de construção de um entendimento e percepção comuns em todos os sectores da organização. Favorecer um entendimento comum é um fundamento ou ponto de partida elementar para um projecto de mudança e também de gestão do conhecimento a partir de comunidades de prática.

“...two tools to support knowledge management and creativity: one in the human domain – dialogue, and the other in the technology domain – groupware” (Gurteen, 1998, p.5).

O diálogo é uma das formas de comunicação. Ao tornar-se recorrente no seio de um grupo, forma-se uma rede social, um grupo, ou micro-comunidade. Os diálogos propiciam a estruturação da rede e tornam-na operacionalmente fechada e auto-referenciada. Metaforicamente “os diálogos contêm em si o código genético da rede social, através dos três elementos da estrutura – significação, domínio e legitimação” (Magalhães, 2005, p. 54). A linguagem e a sua utilização são a “cola” que une os grupos sociais. Os sistemas sociais são sistemas de significado, produzidos autopoieticamente,

⁵⁴ O autor sintetiza a ideia da dupla-contingencialidade através do exemplo: “Eu farei o que (eu penso que) tu esperas de mim, se tu fizeres o que (tu pensas que) eu espero de ti” (Magalhães, 2005, p. 52).

ou seja, produzidos pelo próprio grupo social, utilizando o significado como um modo de reprodução. Os grupos sociais desenvolvem e estruturam os seus próprios sistemas de significado, adquirindo o seu próprio conhecimento (Magalhães, 2005).

A gestão social e discursiva do conhecimento assume-se, nesta dissertação, como estratégia central para a operacionalização da gestão do conhecimento. Ou seja, procura-se a mudança pelo envolvimento, pela palavra, pela comunicação ou pelo discurso, pela atribuição de sentido. Não é possível compreender o conhecimento sem referência à linguagem e à palavra, expressão fundamental, embora não exclusiva, do pensamento humano. Sem a linguagem também não é possível compreender cabalmente os processos simbólicos. O símbolo faz a linguagem e a linguagem o símbolo. O uso e exercício deste “instrumento de trabalho” social favorece também o desenvolvimento das potencialidades do sujeito, assegura a sua comunicação e sucesso sociais. A atribuição de significado é uma característica essencial da comunicação e tudo o que é considerado comunicacional é percebido como simbólico. É no duplo sentido da condensação simbólica e da regulação social que a linguagem é indispensável à elaboração do pensamento (Oliveira, 1993).

Comunicar é codificar e transmitir um conjunto de sinais resultantes da codificação.... O conceito de código implica que, para que haja transmissibilidade, as regras de produção e de recepção sejam as mesmas, isto é, que exista um, e apenas um, código para a emissão e para a recepção, é um pressuposto sem o qual o modelo transmissivo se desmorona (Natali, 1978). Daí a importância conferida à posse dum código comum (Gomes, 2000, p. 170).

Para Smith e Mckeen (2004), tal como a mudança organizacional, a gestão do conhecimento “can't be imposed from the top... Make sure people know how, why and what you're doing before you start and at any point in time” (p. 406). Todos devem reconhecer o valor do conhecimento e participar no programa da sua gestão (Kluge et al., 2002). Um sistema de gestão do conhecimento apenas assume utilidade caso seja aceite e considerado útil pelos actores organizacionais (Desouza, 2004). Deste modo, há que conferir sentido à gestão do conhecimento: “Managers must make every effort to ensure that KM is perceived as adding value rather than being an extra job people must fit into their already busy lives...” (Smith & Mckeen, 2004, p. 406). Os autores reforçam a importância da adopção de uma perspectiva de gestão do conhecimento com

base num entendimento partilhado, na geração de um contexto, uma base de compreensão e actuação comuns.

A construção de um sentido organizacional a partir da linguagem e negociação de sentido das palavras, enquanto símbolos que se combinam, unidades simbólicas constituídas por fonemas organizados, combinadas no sentido de produzir uma forma de significado na linguagem, permitirá um envolvimento colectivo significativo ou “commitment to the principles and practices of knowledge management” (McKenzie, Truc & Winkelen, 2001). Sentido este que é catalisador da introdução no desempenho quotidiano, de todos e de cada um, de práticas que proporcionem a gestão organizacional do conhecimento, que se afigura como um desafio para a comunidade académica e empresarial em geral e para este projecto em particular.

A atribuição de significado às palavras vai para além do seu sentido individual. Uma palavra pode assumir diferentes sentidos e é num dado enquadramento, num quadro de referência comum que ela assume uma determinada conotação. Os actos de linguagem descrevem a sintonia diapasão, um quadro de referência que interliga as partes de um sistema. É resultado da utilização padronizada de palavras ou comportamentos ao longo do tempo (Magalhães, 2005).

Sarmiento et al. (2003) consideram que a comunicação está relacionada com os modelos, canais, frequência, conteúdo, clareza e eficácia. Aspectos intimamente associados com a permuta de informação e linguagem. Na ausência de uma base comum, a informação que circula entre os membros não reverte, necessariamente, no processo comunicacional. “Nor does communication happen when members do not share the same concepts” (p. 276). A linguagem confere sentido à envolvente e facilita orientações comportamentais. Constitui um aspecto central na comunicação nas e das organizações em situação natural. Enquanto sistema organizado, onde diferentes posições ocupadas pelos actores fomentam diferentes percepções e interpretações (Gomes, 1984), a inter-subjectividade, assente na transição do estado do “eu” para o estado do “nós”, permite conferir um sentido partilhado à realidade, originando-a enquanto realidade social (Magalhães, 2005), patente nas designações atribuídas aos objectos, sujeitos, realidades.

Os colaboradores que participam em equipas multifuncionais podem ficar a conhecer outras perspectivas e dimensões de uma tarefa multidisciplinar e ultrapassar alguns dos problemas relacionados com a sua visão subjectiva e pouco abrangente dessa tarefa... os colaboradores

aprendem uns com os outros e criam um ponto de partida comum (Kluge, et al., 2002, p. 75)⁵⁵.

A procura e construção de significados partilhados, uma linguagem comum em comunidade de prática, implicam denominadores comuns, uma união na diversidade que requer comunalidade, contudo, esta não deve redundar, nem ser interpretada como a procura da homogeneidade. O carácter colectivo da comunidade não minimiza o valor do contributo do indivíduo, antes encoraja à sua elicitacão, interacção, confronto, ao debate construtivo a partir da diferença e idiossincrasia do prisma individual. Permite a cada participante um olhar para além da sua própria visão, enriquecido pelo contraponto com o olhar e percepção de outros. A controvérsia a partir da discordância ou da diferença constitui-se como força dinâmica vital e produtiva das comunidades na construção e negociação de sentidos. O conflito e a diferença, obrigam os colaboradores a questionar as premissas pré-existentes e a atribuir sentido a partir de um novo olhar (Cardoso, 2003). Para Nonaka (1991 cit. in Canavarro, 2005, p. 61):

People don't just passively receive new knowledge, they actively interpret it and fit it to their own situation and perspective... the confusion created by the inevitable discrepancies in meaning can be a rich source of new knowledge – if a company knows how to manage it.

Para Gomes (1984), a pragmática da comunicação é dialéctica e não determinista e o indivíduo não é um “imbecil cultural”, antes, um actor que constrói e interage com o seu universo simbólico. Para além da mera execução, segundo O’ Dell e Grayson (1998), as pessoas, de uma maneira geral, desejam compreender e ser compreendidas, aprender, partilhar o que sabem e melhorar a forma de fazer as coisas. Esta pretensão natural pode ser potenciada ou dificultada por um conjunto de variáveis estruturais, logísticas e culturais. O sucesso de estratégias internas de transferência de boas práticas está intimamente associado com a minimização de barreiras e criação de um ambiente e clima que suporte a permutação. Os facilitadores da transferência incluem aspectos tecnológicos, culturais, de liderança e medida (O’Dell & Grayson, 1998). A compreensão do processo de criação do conhecimento organizacional baseia-se na interacção multi-nível entre pessoas e contextos. Os relacionamentos dependem de contextos facilitadores (*enabling contexts*) (Magalhães, 2005). O autor alude à relação

⁵⁵ Procurando traduzir a ideia de comunhão de perspectivas os autores cognominam o capítulo referente a esta temática, simbolicamente, da seguinte forma: “Subjectividade: Ler pela mesma cartilha”.

dialéctica e recursiva entre a acção da gestão e os contextos, como sustentáculo ontológico do conhecimento organizacional, como mecanismo generativo que suporta a formação de contextos organizacionais e que, por sua vez, é moldado por esses mesmos contextos.

Thompson e Walsham (2004) alertam para as limitações de perspectivas de gestão do conhecimento que negligenciam o contexto de criação de sentidos e significados. Asseveram que as organizações devem concentrar esforços, menos na gestão de conhecimento e mais na criação de contextos de suporte ao conhecimento. Espaços de criação de sentido são lugares de participação periférica legítima (Lave & Wenger, 1991), contextos facilitadores da inovação pela negociação e renovação permanente e múltipla de percepções e visões do mundo. Nonaka, Toyama e Konno (2001) sintetizaram o conteúdo conceptual que caracteriza estes contextos nas expressões *Ba* e *Basho*, este último, tido como um *ba* alargado ou convergência de vários *ba*. O *ba* constitui-se como plataforma interactiva de facilitação do desenvolvimento de conhecimento individual e colectivo. Não significa necessariamente espaço físico, mas um tempo e um espaço fenomenológico partilhado ou combinação de espaços, quer sejam físicos, virtuais ou mentais.

Sendo de crescente importância a criação de condições organizacionais e espaços que facilitem a socialização e transferência de conhecimento entre pessoas, o conceito de comunidade de prática tem revelado crescente popularidade, no sentido de transformar interacções probabilísticas em relações com carácter mais estruturado e maior previsibilidade. Wenger, McDermott e Snyder (2002) apologizam que as organizações necessitam de “cultivar” as comunidades de prática de forma activa e sistemática. Adoptam a analogia da labuta agrícola na prática de cultivar, considerando que embora as comunidades se possam desenvolver de forma “selvagem”, espontânea e autónoma, sem intervenção deliberada de agentes organizacionais, haverá acções que estes podem implementar tendo em vista a potenciação do seu sadio e pleno desenvolvimento e disseminação. A evolução é comum a todas as comunidades e o seu design⁵⁶ visa catalisar a sua evolução. As comunidades são construídas e alimentadas

⁵⁶ Wenger, McDermott e Snyder (2002) referem sete elementos fundamentais no design de comunidades de prática: a) design para a evolução b) abrir um diálogo entre perspectivas internas e externas c) convidar diferentes níveis de participação d) desenvolver o espaço público e privado da comunidade e) centração no valor f) combinar familiaridade e excitação g) criar um ritmo para a comunidade.

em redes relacionais pré-existentes e desenvolvem-se para além de qualquer design particular imposto. O objectivo de um design e desenvolvimento não é a imposição de uma estrutura, mas ajuda e suporte do desenvolvimento da comunidade. As organizações poderão e deverão orientar, controlar factores críticos de sucesso no e para o desenvolvimento de comunidades de prática: “organizations can do a lot to create an environment in which they can prosper... Creating such a context ..” (p. 13)⁵⁷.

Para rematar a reflexão em torno da relevância do desenvolvimento de condições ambientais susceptíveis de fazer emergir as comunidades de prática, enquanto contextos de negociação de sentidos, aludimos à noção dinâmica de cultura organizacional⁵⁸, central nos processos organizacionais, quer ao nível da adaptação externa, quer de integração interna. A organização tem e é uma cultura e esta revela-se uma matriz de interpretações que permite atribuir sentido à realidade e torná-la significativa (Gomes, 1992). As organizações bem sucedidas são aquelas que sabem gerir uma cultura própria e se apropriam da sua cultura (Gomes, 1988). Uma organização em constante esforço de aprendizagem encontra na cultura, a aprendizagem como valor central (Cardoso, 2000). Um sistema de linguagem co-construído está, naturalmente, dependente de padrões culturais. A cultura organizacional pertença de um colectivo revela-se um padrão de pressupostos básicos, um sistema aglutinador de significados e sentidos co-construídos, intrincados e partilhados pelos e através dos actores e que confere sentido e orienta o “estar” e o “fazer” numa dada organização (Rebelo, 2006). Enquanto resultado das dinâmicas colectivas de (des)construção de sentidos e como constructo-amálgama que é, pode, simultaneamente, constituir-se como um elemento contextual facilitador ou inibidor (Schein, 1994).

Na verdade, a organização tem uma cultura e é uma cultura (Gomes, 1994a). Encarada como cultura, a organização assume-se como mini-sociedade, munida de símbolos e ritos, uma matriz de interpretação comum, uma linguagem própria, um percurso que a diferencia e singulariza. O estudo da cultura, enquanto sistema de

⁵⁷ Criação de condições ambientais favoráveis tais como valorização daquilo que os membros sabem, facultando tempo e outros recursos para as acções, encorajar e valorizar as participações, no limite, mais do que favorecer podem neutralizar-se potenciais obstáculos à participação. A criação de contextos implica também a integração da comunidade no seio da dinâmica organizacional, conferindo-lhes uma voz activa nas decisões organizacionais e no desenvolvimento de processos internos de gestão do valor que criam.

⁵⁸ Relacionando a noção de cultura organizacional com a estratégia Gomes (1994a) apresenta quatro modos distintos, mas integráveis: ignorar a cultura, gerir a cultura, mudar a cultura para a ajustar à estratégia e mudar a estratégia para a ajustar à cultura.

significações e representações, é o estudo da significação social (Gomes, 1994b). Os pressupostos básicos que incluem uma língua, que descreve um padrão consensual ou sistema de regras que governa o significado de uma dada cultura influenciam e são influenciados por artefactos, expressões observáveis sob a forma de comportamentos ou palavras. No hiato entre elementos observáveis e não observáveis surgem, intermediariamente, “actos de linguagem” inter-subjectivos que reflectem uma identidade e natureza dos contextos, os quais, a partir de um sistema geral de regras gramaticais, que regula as combinações das palavras, conferem significado preciso às palavras individuais. O sistema é dinâmico. Reflexo da realidade mutante, neologismos são introduzidos, novos significados surgem, novas regras se introduzem (Magalhães, 2005). O sistema evolui, transita entre estádios de estabilidade, contudo, aquilo que é definido de modo consensual, central e distintivo, a identidade, é perenemente conservada e comunicada. A organização não muda de cultura, muda na cultura que a identifica, ou para preservar a sua identidade, como relevou Gomes (1994a): “uma cultura não pode ser mudada, quando muito, poderá ser facilitado o desenvolvimento da sua identidade” (p. 27).

SEGUNDA PARTE

ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO – III

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIAS DE (PRÉ)OPERACIONALIZAÇÃO NUM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL

1. UM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL: INTRODUÇÃO

A literatura multidisciplinar sobre gestão do conhecimento tem-se edificado e legitimado em torno do pressuposto central da existência de uma relação entre as suas práticas e o desempenho ou resultados organizacionais, numa lógica de geração, manutenção e potenciação de vantagens competitivas sustentáveis (Arora, 2002; Cardoso, 2003; Chamorro, Roy, Wegen & Steele, 2003; Darroch, 2003; Kaplan & Norton, 2004; Kluge et al., 2002).

A experiência advinda de investigações em domínio organizacional, em particular, empresarial, sugere potenciais benefícios a partir da operacionalização de iniciativas e programas no âmbito da gestão do conhecimento (Levett & Guenov, 2000; Lapré & Wassenhove, 2001; Pablos, 2002; Kim, Hwang & Suh, 2003; Thibodaux & Rouse, 2005). Contudo, são poucos os contextos que os conseguiram conceber, escassos os que os implementaram e ainda menos os que conseguiram avaliar o impacto da sua implementação.

O conhecimento proclamou-se imperativo estratégico de uma sociedade pós-industrial. No entanto, o modo como se concretiza a relação hipotética entre as variáveis relativas à gestão do conhecimento e à competitividade revela na literatura um grau de insipiência que reclama amadurecimento. A forma como a gestão do conhecimento se estabelece e como ocorre, particularmente, o modo como se operacionaliza e pode pôr em prática em projectos formalmente instituídos assume contornos dúbios, que urge compreender. Nas palavras de Pelz-Sharpe e Harris-Jones (2005): “Nonetheless, most agree that elements of KM can provide both strategic and tactical business advantages, but the path toward achieving those advantages is still unclear” (p.8).

A complexidade de um processo de operacionalização da gestão do conhecimento é grande e o conhecimento e experiência sobre a forma de o concretizar é ainda diminuta (Muñoz-Seca & Riverola, 1997; Carrillo & Gaimon, 2000). Para além deste factor, na vertente da implementação de projectos ou iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações, parece não haver (ou não poder haver) modelos universais de suporte já consolidados ou metodologias de inquestionável referência (Birnkishaw & Sheehan, 2002; Filho, Silva & Lapa, 2003). “The field of knowledge management has been slow in formulating a universally accepted methodology” (Rubenstein-Montano, Liebowitz, Buchwalter, McCaw, Newman & Rebeck, 2001, p. 300).

As estratégias de gestão do conhecimento têm sido (re)criadas e moldadas a partir de problemas concretos e necessidades específicas das realidades organizacionais em estudo. A forma peculiar, distintiva e organizacionalmente personalizada como se articula o sistema social e técnico é fruto maturacional da aprendizagem e do *saber fazer* da empresa e, mais concretamente, da identidade colectiva que a constitui. Não há “receitas”, fórmulas genéricas, prontas a aplicar de forma prescritiva (Neves, 2001; Cardoso, 2003)⁵⁹. A direcção e rumos são definidos pela identidade cultural e idiossincrasia dos contextos (Kakabadse, Kakabades & Kouzmin, 2003). A operacionalização implica atender a dinâmicas e processos complexos e contingenciais (Serrano & Fialho, 2003) onde cada iniciativa e solução tendem a ser moldadas e especificadas para o contexto em análise, adaptadas à tipologia, maturidade e âmbito de actividade das organizações (Teece, 2001). A gestão do conhecimento regula-se na técnica e no comportamento humano – nas pessoas e contextos (Baroni, Moreira, Rocha & Terra, 2003).

O conhecimento está arreigado na experiência humana e nos contextos sociais, e geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas (ou à pessoa), às culturas, às estruturas organizacionais e à tecnologia do ponto de vista da sua partilha e uso (Loureiro, 2003). Atendendo a que muitas das dificuldades e insucessos operativos da gestão do conhecimento advieram da incapacidade de articulação entre factores sociais, organizacionais e tecnológicos (Akkermans, Speel & Ratcliffe, 1999), procura-se aqui integrar as duas grandes tipologias de estratégias neste domínio: uma denominada por “representacionista” ou de codificação (por vezes censurada pela excessiva dessubjectivação e por ignorar a dinâmica social) e uma segunda, orientada para a valorização do factor humano apelidada de personalização (Sveiby, 1997; Carter & Scarbrough, 2001; Grimmand, 2005). Apesar de se defender uma visão integrada destas perspectivas, ao invés de dicotómica, assume-se, neste projecto de operacionalização, o pressuposto de que para a efectiva gestão do conhecimento, estratégias com base numa lógica de criação de sentido, de envolvimento humano, de personalização, precedem favorável e cronologicamente, estratégias de codificação do conhecimento. Visando a superação de uma clara “dessubjectivação”, característica das primeiras gerações de estudo da temática focaliza-se, neste estudo, a dimensão humana, relacional e comportamental da gestão do conhecimento.

⁵⁹ O sucesso da gestão do conhecimento reside na implementação, que por sua vez depende da tipologia de modelo de negócio, da história e cultura organizacional (Sarvary, 1999).

Atendendo à fase de desenvolvimento do projecto e à matriz científica de base (Psicologia Organizacional), orienta-se a abordagem, assimétrica e naturalmente, para os factores comportamentais e humanos. Este estudo procura a demonstração da relevância de superação do determinismo tecnocrata e tecnológico e uma compreensão alargada das implicações (inter)personais e estruturais na base de um projecto formal de gestão do conhecimento. As estratégias de personalização latentes no trabalho com e a partir de pessoas, em comunidades de prática, servirão de ponto de partida a este estudo, assim como matriz de adjunção unitária e de coerência das suas múltiplas etapas constituintes, procurando assegurar a sua continuidade num tempo para além do previsto para o projecto e da intervenção externa pelos investigadores.

Assumindo como premissa que a ciência deve gerar conhecimento e elaborar modelos que possam ser utilizados ou aplicados e consequentemente validados através da acção (Mira, 2003), a segunda parte desta dissertação assume como propósito central caracterizar e narrar um percurso e estudo empírico fundados e co-construídos a partir de uma relação inter-organizacional cooperativa, na linha do que Roth (2003) cognomina por “*joint academia-industry venture*”, apenas naquilo que estas dinâmicas relacionais possuem de aproximação de uma comunidade académica aos problemas concretos salientes de um contexto organizacional empresarial.

Sustentando-se em resultados, reptos e questões suscitadas por investigações prévias, procurou realizar-se um estudo capaz de dotar investigadores, profissionais e actores organizacionais de elementos para uma visão mais lata do significado e da(s) forma(s) e modo(s) como a gestão do conhecimento se pode aplicar, operacionalizar e desenvolver.

Se a temática de base desta componente empírica se concentra no domínio da operacionalização da gestão do conhecimento e sua compreensão, parece-nos fundamental, nesta nota introdutória, circunscrever a nossa intervenção e análise ao que consideramos um nível pré-operatório⁶⁰. O projecto desenvolvido cooperativamente com a empresa industrial, no caso sob investigação, visou a criação de um sentido partilhado, das bases comportamentais e humanas de um projecto de gestão do conhecimento que permita, a médio e longo prazos, uma mudança organizacional profunda, em termos de melhoria contínua, orientada pelo e para o conhecimento

⁶⁰ Previamente à operacionalização da gestão do conhecimento há trabalho exploratório e pré-operatório de edificação de bases e fundações vitais na construção de um sistema integrado e robusto (Desouza, Chattaraj & Kraft, 2003).

organizacional crítico, rumo a uma unidade de produção industrial multinacional de características culturais maioritariamente aprendentes.

Auditando, (re)conhecendo e intervindo de forma propedêutica, procura-se a compreensão da co-construção de dinâmicas e o estabelecimento de condições pré-operatórias propícias à operacionalização de práticas de gestão dos sub-processos de criação, aplicação e disseminação do conhecimento. Recordando o macro-problema fundador do projecto, num formato sintético geral: Como operacionalizar um sistema de gestão do conhecimento num contexto organizacional específico.

A partir da criação de um contexto social de suporte (comunidades de prática), procurar-se-á interpretar os resultados de uma auditoria ao conhecimento e suas práticas na organização, co-construir um léxico de entendimento comum, um sentido partilhado para a gestão do conhecimento aplicada ao contexto, procurar-se-ão identificar focos de intervenção, boas práticas vigentes, factores críticos de sucesso, realizar opções teórico-conceptuais e consolidar as bases operativas primárias para a sua cabal concretização, num espaço temporal (necessariamente) longitudinal.

Na sequência do desenvolvimento das iniciativas do projecto e atendendo aos desideratos matriciais, foram sendo estabelecidos objectivos específicos, norteadores das actividades constituintes do estudo empírico desta dissertação. A estratégia de investigação adoptada teve por base um design com baixa pré-especificação, com recurso a estratégias múltiplas na recolha e registo de dados, adaptadas aos objectivos particulares de cada estágio constituinte.

2. PARADIGMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Investigação-acção: descrição e caracterização

...a Psicologia actual integrou a subjectividade como uma realidade objectiva, realidade polimorfa...hoje, qualquer domínio da Psicologia... enriquece-se com a perspectiva que é fornecida pelos constructos de ordem pessoal. A Psicologia tornou-se, finalmente, a ciência do comportamento-dos-sujeitos que actuam em interacção com as situações de vida... (Abreu, 1990, p. 24).

Aspirando inculir-se, no estudo empírico, um carisma de confrontação dinâmica e aproximação recíproca entre concepções teóricas e metodologias de intervenção, assente numa plataforma dupla de desenvolvimento e aperfeiçoamento de modelos teóricos de referência (investigação) e, simultaneamente, contribuição para a intervenção (acção), através da mudança, desenvolvimento e (re)solução de problemas organizacionais concretos, apontámos directrizes para uma metodologia de investigação que radica em métodos e estratégias do paradigma⁶¹ da Investigação-Acção⁶² (*action research*) com características de trabalho exploratório (Gummesson, 2000).

Cientes de que um sistema sócio-técnico pode ser mais facilmente interpretado e transformado se o investigador o integrar ou dele fizer parte, privilegiou-se uma metodologia de investigação que enfatiza a participação, a relação e importância da auto-reflexão, sustentando-se na investigação-acção como paradigma de suporte. A investigação-acção: “regards as valid the views of each participant, with participants asked to reflect continuously on their situation in order to explore as many avenues for action as possible” (Brewerton & Millward, 2002, p. 14).

A opção metodológica decorreu, de uma forma natural, do estágio de maturação da temática em análise, do objecto de estudo e do tipo de projecto que pretendemos concretizar, facultando-lhe uma grelha de suporte na aplicação e validação empírica, numa sequência temporal entre Setembro de 2004 e Novembro de 2006.

Articulando os objectivos pré-definidos para o projecto com as diversas possibilidades metodológicas, concluímos que: “qualitative methods are more

⁶¹ Almeida (2001) atendendo, quer à fraca divulgação da sua prática, quer ao carácter pluriparadigmático das ciências sociais questiona a existência de um verdadeiro paradigma da investigação-acção. Contudo, considera que é possível apontar alguns traços comuns nas práticas metodológicas neste domínio.

⁶² A investigação-acção alicerça-se em pressupostos pós-positivistas e inclui uma grande variedade de metodologias ou variantes. Se numa investigação conduzida numa perspectiva positivista o resultado previsto é a confirmação ou a rejeição de conhecimento declarado, sob a configuração de hipóteses, ou de um modelo a ser testado, a principal contribuição visada pela investigação-acção relaciona-se com a (re)elaboração teórica e a resolução de problemas através de intervenção selectiva (Mira, 2003).

appropriate to the kind of research questions we want to ask in our work...” (Cassel & Symon, 1995, p. 1). E no âmbito destes: “in *this* particular setting action research is more suitable” (Dick, 1993, p. 30).

A investigação-acção como método de investigação tem vindo a alcançar crescente relevo em múltiplos eixos da investigação social aplicada, em geral, e sócio-organizacional, em particular (Whyte, 1991; Whyte, Greenwood & Lazes, 1991), convertendo-se numa abordagem central no quadro da investigação intitulada qualitativa⁶³ ou, numa outra designação, caracterizada por um design flexível⁶⁴.

Qualitative research is less likely to impose restrictive a priori classifications...research is less driven by very specific hypotheses and categorial frameworks...Qualitative methods allow flexibility in the research process...they are less rigidly defined (Cassel & Symon, 1995, p. 4).

Dada a sua flexibilidade, o estímulo ao envolvimento, a participação e compromisso dos diversos intervenientes na acção e a colaboração entre investigador e organização podemos enquadrar, inequivocamente, a investigação-acção nas investigações que apelidamos de qualitativas (Mira, 2003).

The label qualitative methods has no precise meaning in any of the social sciences. It is at best an umbrella term covering an array of interpretative techniques which seek to describe, decode, translate and otherwise come to terms with meaning, not the frequency, of certain more or less naturally occurring phenomena in the social world... (Van Maanen, 1979, p. 520).

Patente desde logo na sua designação, a investigação-acção, fomenta um confronto contínuo e dinâmico entre prática e teoria (Rowley, 2003), é investigação e acção (Dick, 1993), remetendo para o duplo objectivo de investigar, produzindo transformações no objecto de estudo. Evita dissociar conhecimento e acção, conduzindo-nos ao duplo objectivo de agir e investigar, para uma mudança intencional, em que está manifesta a

⁶³ A investigação qualitativa caracteriza-se por um foco acentuado na interpretação ao invés da quantificação; uma ênfase na subjectividade ao invés da objectividade; flexibilidade no processo de condução da investigação; uma orientação processual e não apenas para resultados uma preocupação com a compreensão contextualizada e um reconhecimento explícito do processo de investigação sobre a situação (Cassel & Symon, 1995). Fruto destas características: “...A particular strength of qualitative methods is their value in explaining what goes on in organizations...” (Avison, Lau, Myers & Nielsen, 1999, p. 94).

⁶⁴ Segundo Rebelo (2006) a utilização dos conceitos de *design* fixo versus flexível comuta favoravelmente a clássica dialéctica quantitativo versus qualitativo, colocando a distinção naquilo que verdadeiramente os distingue - o grau de estruturação da investigação e o *timing* de especificação.

acção voluntária e premeditada que visa introduzir alterações no objecto de estudo e reflectir sobre o conhecimento gerado aquando da intervenção. A sua natureza cíclica talha-a para a complexidade dos problemas intra-organizacionais (Mira & Gomes, 2004).

Mais do que uma estratégia unitária, a investigação-acção pode ser descrita como um colectivo ou família de metodologias que procura simultaneamente a acção (ou mudança) e a investigação (ou compreensão). Na maioria das vezes isto é possível usando um processo cíclico ou em espiral, que alterna acção com reflexão crítica, em que nos últimos ciclos se refinam e apuram os métodos, os dados e a interpretação à luz dos processos sucessivos que consubstanciaram os ciclos prévios (Dick, 1999).

Para Almeida (2001) as metodologias de investigação-acção:

...apresenta(m) aspectos específicos que diferem das metodologias de investigação *tout court*... faz com que ela se inscreva numa lógica própria de um espaço de intersecção: nem a metodologia da investigação “pura”, nem as simples regras da acção imediata. Trata-se de criar uma interface entre duas atitudes/posturas, por sobre o pano de fundo da interpenetração e circularidades complexas entre três ordens de categorias: as das ciências (nomeadamente as sociais), as de tipo político-institucional e as do senso comum (p. 176).

Desenvolvida a contracorrente da história das próprias ciências sociais, a partir do legado de Kurt Lewin (1946), precursor e defensor da fusão entre conhecimento científico (teoria) e acção (prática), apresenta-se como uma estratégia de investigação que radica no legado conceptual da mudança planeada, que permite alcançar conhecimento sobre um determinado sistema social e, simultaneamente, mudá-lo. O autor considera que a investigação social defronta dois grandes tipos de questões, o estudo de leis gerais e o diagnóstico de situações específicas. Os problemas relativos às leis gerais relacionam-se com hipotéticas condições e possíveis resultados. São expressos nas proposições “Se...então”. Estas são válidas e úteis no alcance de determinados objectivos sob determinadas condições controláveis. Todavia, para agir correctamente não é suficiente, ao ser humano, conhecer leis gerais. Há toda uma necessidade de conhecimentos particulares: "To act correctly it does not suffice (to know) the general laws ... (One) has to know, too, the specific character of the situation at hand. This character is determined by a scientific fact-finding called diagnosis" (Lewin, 1946, p. 38).

Almeida (2001) refere que o carácter da investigação-acção, ao nível da resolução de problemas, a coloca enquanto metodologia disruptiva, privilegiada, para a

investigação e desenvolvimento (*I&D*) aplicada na investigação das ciências sociais. “Action research constitutes a kind of science with different epistemology that produces a different kind of knowledge, a knowledge which is contingent on the particular situation, and which develops the capacity of members of the organization to solve their own problems” (Susman & Evered, 1978, p. 601).

É uma metodologia renovada e pluralista (Esteves, 1986), é situacional, visa o diagnóstico e é regida pela necessidade de encontrar soluções para problemas encontrados, num contexto social específico. É participativa, no sentido em que os próprios práticos são agentes activos da pesquisa, procurando originar contribuições com impacto positivo para a dinâmica e funcionamento da realidade em estudo. Procura-se a modificação de uma dada realidade social, com a participação e colaboração activa dos intervenientes interessados (Canavarro, 2005). É, ainda, auto-avaliativa, na medida em que as modificações vão sendo continuamente avaliadas e revistas em processos cíclicos (Simões, 1990). Constitui, assim, um processo iterativo, que procura ciclos crescentes de compreensão convergentes para uma maior inteligibilidade do que vai ocorrendo e mudando, ou não, num dado sistema. Se na investigação-acção adoptarmos a designação inglesa “*research*”, somos conduzidos, etimologicamente, para “*search again*”, indicando que o processo de investigação pode ser considerado um processo de revelação gradual em que verdades são questionadas e re-examinadas recorrentemente (Gronhaug & Olson, 1999).

Dick (2000) sistematiza quatro características fundamentais da investigação-acção: é cíclica, dado que passos similares tendem a ocorrer numa sequência similar; é participativa, pois clientes e informadores são implicados e envolvidos activamente no processo de investigação, referindo ainda o cariz qualitativo, reflectido na utilização assimétrica de recursos linguísticos em detrimento de numéricos e quantitativos e por fim, considera como parte essencial e característica desta tipologia de estratégia a reflexão crítica sobre o processo e resultados de cada ciclo. Assume uma visão e concepção cíclica com planificação, ou uma dada intenção prévia à acção (a intervenção propriamente dita) e a revisão e análise crítica posterior (Dick, 1993). Visa o abandono de um “praticismo” não reflexivo, intrincando metodologias de investigação com “praxiologias” de acção, sem esquecer a viabilidade da execução de projectos no seu conjunto (Almeida, 2001).

Partindo da síntese de Cohen e Manion (1994), a investigação pode caracterizar-se por ser prática, em que a mudança é encarada como elemento integrante da

investigação, colaborativa, ou seja os actores organizacionais trabalham cooperativamente com os investigadores, assumindo um papel dinâmico, empenhado e activo. Caracteriza-se ainda por ser cíclica, em que a investigação se estrutura e desenrola de forma deliberadamente redundante, permitindo o refinamento dos problemas, soluções e métodos em ciclos iterativos de complexidade crescente. É ainda auto-avaliativa, ou seja, as modificações operadas são avaliadas e monitorizadas numa perspectiva de adaptabilidade, o que permite a avaliação e teste de soluções no terreno.

Na acepção matriz, de Kurt Lewin, a investigação-acção surge associada à pertinência de aplicação utilitária do conhecimento científico no progresso social (Gronhaug & Olson, 1999) e foi concebida num processo trifásico em espiral, incorporando etapas de Planeamento, Acção e Avaliação: “...In his original contribution, Lewin (1946) also suggested a procedure for doing action research, implying cycles of analysis, fact-finding, conceptualization, planning, and evaluation to be conducted simultaneously to solve problems and generate new knowledge.” (Gronhaug & Olson, 1999, p. 9). Esta perspectiva tradicional enfatiza que a fase inicial consiste na análise de problemas – ‘fact finding’ na asserção de Lewin, devendo a investigação ser orientada para a acção, focada no problema. Investigação e acção são concebidas numa relação dialéctica em que se uniria indissolúvelmente o conhecimento e a prática, o homem actor e investigador (Simões, 1990).

Para além de uma compreensão alargada dos períodos estruturais de uma investigação e intervenção sob as coordenadas da investigação-acção, consideramos relevante compreender e articular com esta visão metodológica alguns princípios que advêm de uma lógica de mudança adoptada em consultoria, em geral, e em desenvolvimento organizacional, em particular. Lippit, Watson e Westley (1958) introduzem uma sequência lógica de momentos e actividades, considerada a matriz fundadora do trabalho de consultoria em desenvolvimento organizacional. Facultam um modelo instrumental explicativo dos processos de mudança e desenvolvimento organizacional, habitualmente denominado por Modelo da Mudança Planeada. Neste modelo, as três etapas clássicas de – Descongelamento, Mudança e (re)Congelamento (*freezing, moving, refreezing*) que Kurt Lewin havia formulado transformam-se em sete. Durante uma fase inaugural denominada – Exploração, é efectuada uma observação conjunta dos problemas organizacionais, realizada conjuntamente entre o(s) agente(s) de mudança e elementos representantes do sistema cliente. Numa segunda fase de – Entrada, é institucionalizada a relação, clarificado e definido o contrato com o(s)

investigador(es) consultor(es). Esta formalização deverá contemplar acertos de expectativas mútuas relativas ao processo de mudança e um projectar conjunto das restantes fases. Deverá ainda incluir os resultados que a organização pretende alcançar, bem como aqueles que não poderão ser garantidos.

Numa terceira fase – de Diagnóstico, o investigador/consultor e a organização cliente identificam e clarificam os objectivos a alcançar, os problemas específicos a resolver e os indicadores de sucesso a reter. Estes serão posteriormente utilizados como pano de fundo e como critérios de comparação na fase de avaliação.

Um quarto momento é relativo ao Planeamento. Do plano de acção traçado deverão constar as metas a alcançar, os métodos a utilizar e as formas de lidar com as resistências que eventualmente tenham surgido ou venham a surgir. A acção ou intervenção é o momento de implementação do plano de acção anteriormente traçado. Trata-se de passar do pensar ao fazer e das intenções aos actos, operacionalizando a intervenção. Na fase de avaliação e estabilização procede-se à estimação da intervenção, utilizando para o efeito os indicadores pré-especificados na fase de diagnóstico. Procura-se consolidar e estabilizar a mudança efectuada. Se o processo tiver tido êxito, poderá disseminar-se a outras unidades. Uma vez terminada a intervenção acordada e contratualizada, ocorrerá a etapa de Finalização, em que se extingue a relação entre o agente de mudança e a organização cliente. Mira (2003) articula esta perspectiva com a de Kurt Lewin. Dos sete momentos especificados, os dois primeiros – Exploração conjunta e Entrada – constituem uma fase inicial de preparação da mudança, semelhante ao processo de descongelamento proposto por Lewin; os dois últimos – Avaliação e Finalização – remetem para a noção de confirmação da mudança que está presente no modelo anterior, e as três etapas intermédias – Diagnóstico, Planeamento e Acção – explicitam o que ocorre na fase de mudança proposta por Lewin.

As perspectivas de investigação-acção, comparativamente a outras perspectivas de mudança e desenvolvimento organizacional, incorporam uma lógica dinâmica, cíclica ou iterativa entre a identificação de problemas, recolha de informações, acção ou intervenção e avaliação de resultados. Susman e Evered (1978) defendem que os projectos conduzidos de acordo com a lógica da investigação-acção são processos cíclicos, compostos por cinco momentos: a) diagnóstico, b) planeamento da acção, c) acção, d) avaliação e e) geração de conhecimento⁶⁵.

⁶⁵ Numa fase precoce de diagnóstico procura-se identificar e definir um espaço ou oportunidade de melhoria ou problema a (re)solucionar. Na fase de planeamento ponderam-se rumos flexíveis de acção,

Segundo French (1969), a investigação-acção deve iniciar-se com a identificação do problema ou dificuldade, geralmente pré-detectada internamente, no seio organizacional, e em momentos posteriores procurando-se apoio e aconselhamento exterior para a sua superação. Num segundo momento, designado por consultoria, os elementos directivos da organização (cliente) e o potencial agente da mudança (investigador/consultor) buscam uma clarificação inicial do problema, equacionando modalidades preliminares de resposta. Segue-se a etapa de recolha de dados e diagnóstico preliminar, correspondente ao início do processo-chave de diagnóstico, baseado na recolha de dados e avaliação do problema percebido pelo cliente organizacional. Um momento subsequente de *feedback* à organização – apresentação ao cliente dos dados recolhidos e tratados, assim como o diagnóstico preliminar efectuado. A discussão entre a direcção da organização cliente e o agente da mudança sobre os resultados obtidos e suas implicações no funcionamento organizacional origina um momento de diagnóstico conjunto e planeamento da acção, em que a apresentação pode ser alargada a outros sectores da organização (e.g., representantes de grupos específicos). Desta etapa deve resultar a elaboração de um plano de acção conjunto. Seguir-se-á a Acção/Intervenção – Execução do plano de acção propriamente dita. Após a intervenção, há lugar para um momento consignado a esforços de Avaliação e Acompanhamento.

Atendendo à natureza cíclica da investigação-acção, o processo não culmina com a intervenção, como ocorre noutras metodologias. Esta pode requerer nova recolha de dados e atizar a formulação de um novo diagnóstico (momento 3) às quais se seguirão as etapas seguintes apresentadas no modelo. O processo, teoricamente, deve perdurar até que o problema que esteve na origem da solicitação de intervenção – por parte do cliente – encontre, por este, uma resposta considerada aceitável.

As a research process, action research is generally conceived as an iterative and multi-phased inquiry. It begins with data gathering and problem diagnosis. Action research then progress to the planning and design of an intervention informed by theorizing about organizational functioning and its implementation. This, in turn, is followed by a period of evaluation which leads to another cycle of problem diagnosis, and so on (Elden & Chisolm, 1993 cit. por Locke & Golden-Biddle, 2002, p. 109).

visando a (re)solução do problema/dificuldade diagnosticado. Na acção executa-se o rumo esboçado na etapa transacta. A fase de avaliação procura analisar os resultados do percurso de acção seleccionado. A etapa que culmina, temporariamente, o ciclo – a geração de conhecimento – implica descrever a realidade em estudo, construindo um modelo com base na análise e reflexão sobre os resultados alcançados.

Outros autores sugerem programas afins embora, por vezes, com nomenclaturas distintas ou nuances de diferenciação. A incorporação de etapas de “plan, act, observe, reflect” é frequente na literatura. Sob a concepção cíclica advém a característica de actividades de planificação a montante da acção e de reflexão e de análise dos consequentes a jusante. A reflexão no desfecho de cada ciclo realimenta uma nova fase, potencial, de planificação num ciclo emergente (Dick, 1997).

Brewerton e Milward (2002), sustentando-se em investigações de Cummings e Worley (1993), sugerem que a investigação incorpora um processo cíclico de diagnóstico, mudança, investigação seguida de novo de diagnóstico, mudança e investigação. Os resultados da etapa de diagnóstico produziriam ideias de mudança, as ideias seriam introduzidas no sistema e os efeitos seriam analisados através de mais investigação e novos diagnósticos que nutririam novamente o sistema. Como referem: “...this means that the research task is never-ending: the process is an ongoing one of iterative and incremental review and improvement of practice” (p. 13).

Segundo Kuhne e Quigley (1997), a investigação-acção é também um processo circular, que envolve uma fase de planificação onde ocorre a definição do problema, a definição das linhas mestre do projecto e se define o processo de medição dos resultados. Uma segunda fase relativa à acção que envolve a implementação do projecto e o processo de observação do impacto directo. Em terceiro, uma fase de reflexão que envolve um processo de avaliação. Se neste momento for considerado que não se encontrou uma solução satisfatória para o problema, parte-se para um segundo ciclo e assim sucessivamente. Para os autores, a fase de reflexão necessita de ser sistematizada para poder ser considerada investigação. Simplesmente reflectir acerca da prática não é o mesmo que investigar sobre a acção.

Para Cohen e Manion (1994), o desenvolvimento de um projecto de investigação-acção poderá concretizar-se através dos seguintes passos: identificação, avaliação e formulação de um problema; discussão preliminar e negociação entre as partes envolvidas (em algumas situações, pode envolver uma revisão bibliográfica para encontrar pontos de convergência ou suporte conceptual noutros estudos); modificação ou redefinição do problema inicial, através de uma previsível melhoria da compreensão; selecção dos procedimentos de avaliação (os autores alertam para a necessidade de a avaliação ser um processo contínuo e não a mera avaliação pontual de um resultado);

implementação do projecto (inclui a recolha de dados); e, por fim, a interpretação dos dados, as conclusões e a avaliação global do projecto.

Segundo Dick (1997), um ciclo padrão deverá englobar um agregado de etapas: um primeiro passo consiste na definição preliminar das questões a responder. Segundo, há que decidir quais os alvos a questionar e como questionar. Estes dois primeiros passos formam a planificação ou “plan”. Um momento subsequente consistirá no questionar, que se constitui como “act”. Deve, de seguida, analisar preliminarmente toda a informação recolhida e a partir da sua interpretação definir formas de a testar num segundo ciclo. Há que reflectir sobre a adequação da amostra auscultada e definir a sua continuidade ou alteração em ciclos subsequentes. Os dados e a interpretação deverão agora ser confrontados com literatura relevante, constituindo este passo e os dois prévios uma etapa integrada de reflexão. Este primeiro ciclo permite o retorno à primeira etapa, reanalisando as questões iniciais, a amostra, e participantes a envolver e metodologias a aplicar. Para Dick (1997), as etapas de planificação, reflexão e recolha de dados poderão ser levadas a cabo com o envolvimento activo e a participação directa do “cliente”.

De acordo com trabalhos de Goyette et al. (1984), referidos por Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1996), a espiral da investigação-acção compreende seis grandes fases: exploração; enunciado de um problema de investigação; planificação de um projecto; realização do projecto; apresentação e análise dos resultados; interpretação – conclusão – tomada de decisão. Para os autores, as fases referidas englobam três níveis de operações distintas: Em primeiro lugar as operações de pré-intervenção, que compreendem a pré-observação, a escolha do problema, a planificação do projecto e a delineação de um cronograma de operações. Em segundo, as operações de intervenção, que compreendem a intervenção no terreno, o ensaiar do projecto, a observação e registo da intervenção. Por fim, as operações de avaliação, que compreendem a avaliação dos resultados da intervenção, a apresentação dos resultados, as limitações do projecto, as conclusões e as hipóteses que potenciem novas acções.

2.2. Fundamentos para uma opção metodológica⁶⁶

A procura de perspectivas unificadas ou unificadoras no quadro das Ciências da Organização não se afigura tarefa simples (Canavarro, 2005). A caracterização do corpo de abordagens denominado qualitativo parece indissociável da sua confrontação com a diferença que advém de um referencial quantitativo, assim como o inverso também o é (Cassel & Symon, 1995). O principal factor de progresso da ciência radica no confronto e subsequente escolha entre concepções teóricas concorrentes ou alternativas para a explicação dos fenómenos observados (Abreu, 1982).

Questões de valor e ideológicas são determinantes no campo científico nas opções metodológicas e na determinação inter-subjectiva da investigação “aceitável” ou “reconhecível” como científica. Nas ciências sociais e humanas o valor recai na investigação percebida como metodologicamente rigorosa, amiúde, superficialmente, relacionada com abordagens de índole quantitativa: “Organizations are impressed by numbers, regarding these as ‘accurate’ data” (Cassel & Symon, 1995, p. 9).

Apesar de um crescente (re)conhecimento, as críticas à investigação-acção são recorrentes, particularmente as dirigidas para o insuficiente controlo das variáveis, sua baixa formalização e planeamento. Davison, Martinsons & Kock (2004) apresentam cinco princípios e critérios articulados, que procuram assegurar o critério e o rigor de metodologias conduzidas através de investigação-acção: o primeiro princípio relaciona-se com o desenvolvimento do aspecto relacional e de um acordo que facilite a colaboração entre o investigador e o sistema cliente; um segundo, baseia-se no respeito e cumprimento de momentos nucleares do processo cíclico de implementação da investigação-acção, os momentos de diagnóstico, planificação, intervenção e avaliação; princípios adicionais reforçam o papel crítico da teoria de suporte e da mudança a partir da acção, envolvendo a especificação da aprendizagem em termos de implicações mútuas para a investigação e para a acção. Susman e Evered (1978) defendem que a consistência interna e a validade metodológica da investigação-acção estão ligadas à sua natureza cíclica e premeditadamente redundante. Dick (2000) apresenta algumas recomendações para o que considera ser a “boa” investigação-acção. Uma primeira

⁶⁶ “ A escolha de uma determinada metodologia é, *per se*, uma limitação à investigação, na medida em que todas, sem excepção, ao mesmo tempo que possibilitam, condicionam, isto é, comportam limitações...De facto, as investigações são como uma janela para a realidade...” (Rebelo, 2006, p. 308). São uma janela e não a (única) janela. Para Alvesson e Kärreman (2001) “Knowledge enables and constrains...” (p. 1000).

refere-se à utilização de múltiplos ciclos com planificação prévia e reflexão crítica posterior. No interior de cada ciclo deve recorrer-se a múltiplas fontes de informação, assim como procurar refutar as interpretações de ciclos primários. A sucessão consecutiva de fases de intervenção e de reflexão contribui para a depuração do processo de crescimento do conhecimento e aprendizagem. A cientificidade nas estratégias flexíveis é reforçada pela duração da permanência no contexto, triangulação, registo aturado de actividades e cadeias de evidência. Enfatizando a criação de saber, a heurística, a descoberta a partir de um processo contínuo de relacionamento de médio/longo prazos com um problema, a investigação-acção não procura, necessariamente, a réplica ou a verificação (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Para Dick (1993), “As I have argued, action research often emphasises local relevance (that is, responsiveness) at the cost of global relevance (that is, generalisation)” (p. 33). O rigor do processo de investigação-acção não recai na sua validade externa ou indispensabilidade de encontrar explicações “ecuménicas”, válidas para todo e qualquer contexto, mas antes, num conjunto de conhecimentos penetrantes, advindo, de um contexto particular e dirigido para esse mesmo contexto, sustentado por uma base teórica e por um quadro metodológico (re)interpretado à luz do conhecimento adquirido no estudo.

A investigação-acção procura explicar o carácter singular que advém das diferenças do objecto ou realidade em estudo e não procura, necessariamente, a generalização. A sua robustez metodológica consiste em tentar compreender uma determinada problemática, que acontece em circunstâncias particulares, a interpretação e descodificação da multiplicidade de dinâmicas e sub-dinâmicas intra e inter organizacionais (Canavarro, 2005). Para Mira e Gomes (2004), o sistema social pode ser mais facilmente compreendido se o investigador fizer parte e o integrar “...o baixo controlo sobre o ambiente em estudo, que caracteriza a maioria dos projectos de investigação-acção, pode constituir mais uma vantagem do que uma limitação, na formação de conhecimentos válidos e relevantes” (Mira, 2003, p. 96). A intervenção activa e a contiguidade entre os agentes e os alvos conduz a aperfeiçoamentos com base em auto-análises críticas que permitem (re)construir, monitorizar, avaliar e decidir rumos e trajectórias.

A reflexão epistemológica e a contextualização social dos processos de investigação tem sido dominada por um conflito, ora latente, ora manifesto, entre duas formas de conceber e fazer ciência. Uma primeira, modelada nas ciências naturais, que enfatiza as

observações empíricas e quantificáveis e uma segunda, derivada das ciências sociais e humanas, que coloca o foco na informação holística e qualitativa, com base em designs mais flexíveis e pouco pré-especificados (Robson, 2002) e abordagens interpretativas⁶⁷. Esta oposição dialéctica parece implicar aspectos mais arreigados e profundos do que diferentes estratégias de recolha de dados⁶⁸ ou meras questões de índole praxiológica ou metodológica. No limite, o que parece estar em causa são objectivos de investigação profundamente distintos, filosofias humanas e epistemologias diversas (Cassel & Symon, 1995). Uma dita “lógico-positivista”⁶⁹ que considera uma única realidade social objectiva, independente dos sentimentos e das crenças dos indivíduos. Uma outra, mais “naturalista-fenomenológica”, que postula a existência de múltiplas dinâmicas e realidades sociais, construídas pelos indivíduos e abordáveis pela via da (con)vivência e da empatia, como todo o fenómeno e análise social (Simões, 1990). Os métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, enfatizam abordagens construtivistas e relativizam a possibilidade de apreensão objectiva da realidade (Cassel & Symon, 1995).

Como em outros domínios científicos, a investigação no quadro das ciências da organização assume como pontos de partida determinados pressupostos sobre a natureza da realidade que investiga (Gomes, 1994a). Os paradigmas clássicos, ditos objectivos, têm dominado as grelhas de leitura e os quadros de referência da análise organizacional, revelando-se contemporaneamente resquícios de mudança. Para Santos (2000), a “caracterização da crise do paradigma dominante traz consigo o perfil do paradigma emergente” (p. 70). O positivismo⁷⁰ parte do pressuposto de que todo o comportamento

⁶⁷ Não é pacífica a convivência dos dois paradigmas, após momentos de acesa dicotomia, hoje, a tendência dominante aposta numa lógica eclética de complementaridade (Simões, 1990).

⁶⁸ As técnicas não são, em si mesmas, positivistas ou fenomenológicas. É o modo como são usadas e a forma como os dados são interpretados que definem as assumpções epistemológicas em que se sustentam (Hartley, 1995).

⁶⁹ A visão tradicional da ciência como representação objectiva do mundo, natural ou social, introduziu a “ideologia profissional” que faz do cientista uma figura identificada com normas de universalidade, imparcialidade e neutralidade como se fossem emanações da “razão” – mãe da “verdade” (Esteves, 1986).

⁷⁰ A assumpção por detrás do paradigma positivista apologiza a existência de uma realidade objectiva, passível de ser revelada através do método científico e uma forte focalização na medição de relações entre variáveis com recursos estatísticos. A medida é fidedigna, válida e generalizável nas suas predições causa e efeito. A teoria é deduzida como resultado do teste de hipóteses de investigação (Cassel & Symon, 1995). Tentando sintetizar o positivismo em cinco axiomas fundamentais: o primeiro, defende a existência de uma única realidade, fragmentável, em variáveis independentes. Um segundo, relaciona-se com a possibilidade de manter distância relativamente ao objecto de estudo. O terceiro, aponta como objectivo do processo de investigação, em geral, a produção de proposições com elevada validade externa, sempre válidas, em qualquer espaço-tempo. O seguinte menciona que toda a acção pode ser explicada como o efeito de uma causa que a antecede no tempo. Um último axioma refere-se à total isenção de juízos de valor no processo de investigação. A visão positivista privilegia o controlo e

pode e deve ser identificado e controlado a partir duma lógica de causa-efeito, contudo, na vida real, enquanto contexto natural da investigação-acção é problemática a condução de investigações e manipulações puramente experimentais⁷¹:

Most "things" in organizations are actually relationships, variables tied together in systematic fashion. ... The word organization is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization. ... Events inside organizations and organisms are locked into causal circuits that extend beyond these artificial boundaries (Weick, 1979, p. 88).

A partir da década de 1970 evoluiu-se de uma perspectiva das organizações tecnicamente constrangidas, lógicas e marcadamente racionalistas e objectivistas para perspectivas analíticas que focam as organizações como entidades sócio-cognitivamente construídas, como realidades subjectivas e socialmente (re)construídas (Jordão, 1998). As organizações passam a ser perspectivadas como verdadeiros “sistemas de interpretação” (Daft & Weick, 1984), percebidas não como entidades físicas e objectivamente tangíveis, que existem e subsistem independentemente dos seus constituintes, mas antes como decorrentes de uma relação simbiótica de configuração conjunta entre pessoas e contextos. A assumpção da complexidade dos sistemas introduz rupturas e novas concepções como auto-organização e auto-determinação em oposição às noções reducionistas e deterministas, o caos e a imprevisibilidade por oposição ao comando e controlo, o fazer e construir sentido e a compreensão por oposição ao racionalizar e prever. As redes formais e informais, num sistema organizacional, perpassadas por fenómenos psicológicos e sociais num interaccionismo dinâmico e relacional com o meio envolvente despontam naquilo que Weick e Roberts (1993) denominam "*collective mind of the organization*".

No quadro organizacional, alguns problemas tornam-se tão complexos que não podem ser explicados com recurso a causas singulares ou desarticuladas do contexto de onde irrompem. Os efeitos têm causas múltiplas, as causas têm efeitos múltiplos, tudo isto, surgindo duma intrincada teia de relações intra e inter-organizacionais (Canavarro, 2005). Há toda uma não linearidade básica nos sistemas humanos de onde emerge a

apologiza *designs* experimentais objectivos virados para a identificação e predição de relações do tipo causa-efeito (Guba, 1985 cit. por Canavarro, 2005).

⁷¹ A literatura sobre investigações experimentais pressupõe premissas como o controlo do tratamento (causas), covariação entre causas e efeitos, ordem cronológica em que a causa antecede o efeito, acesso a grupos de controlo, aleatorização (Gronhaug & Olson, 1999).

necessidade de se abordar a realidade organizacional não como uma realidade inquestionavelmente objectiva, concreta e independente dos agentes da sua definição como até ao início da década de 1970 se considerou, mas como uma realidade subjectiva, essencialmente como uma entidade socialmente construída (Jordão, 1998; Weick & Roberts, 1993). O comportamento (individual e organizacional) é percebido não como um resultado de um número finito e discreto de variáveis (algumas das quais rigorosamente controladas), mas antes, como ‘lived experience’ (Cassel & Symon, 1995). Magalhães (2005), referindo-se a ideias de Varela (1984), assevera uma mudança na epistemologia científica que se interessa, actualmente, não tanto em ver a realidade e o mundo como uma fotografia, mas que se ocupa da criação do mundo “laying down of a world” (p. 57) onde o sujeito e o objecto emergem por mútua especificação.

Parafraseando pensamentos de Abreu (1990), destacados por Gomes (1994b), assoma-se-nos que enquanto persistir a busca alquímica de uma realidade como algo exterior, perscrutável sob um prisma de objectividade⁷², as Ciências Sociais, renegando a essência da sua natureza e a especificidade dos seus objectos de estudo, estarão a condenar-se a nunca a atingirem, deixando-se conduzir para domínios e modelos de concepção científica que em nada as favorecem. Aludindo literalmente às palavras dos autores:

Essa visão ‘objectivista’ assenta numa concepção ‘dessubjectivante’ de Ciência... que postula a possibilidade de manipulação, de domínio e de previsibilidade dos fenómenos, assim como pressupõe uma separação radical entre o sujeito e o objecto do seu conhecimento, de tal modo ‘afastado’ que é impossível reflectir-se na acção e inviável qualquer retomo dos efeitos do conhecimento. Este estado de coisas remete para as metáforas da máquina e do organismo, oriundas de uma concepção positivista de Ciência e do Mundo, hoje insuficientes para a compreensão das organizações (Gomes, 1994b, p. 292).

Embora negligenciando uma característica específica do comportamento que é a sua dinâmica temporal, a substituição da concepção aristotélica de *lei geral* pela concepção galileana da *estrutura de relações entre o fenómeno e a situação* constitui sem dúvida uma mudança imprescindível no processo de fundamentação epistemológica do conhecimento sobre o comportamento subjectivo (Abreu, 1990).

A investigação científica em determinadas valências da Psicologia e o foco sobre determinados problemas encerra muitas vezes desafios que inviabilizam a utilização de

⁷² Para Simões (1990) a objectividade e o controlo absoluto das variáveis não passa de um ideal inatingível.

abordagens comuns, tradicionais, amplamente estabelecidas e utilizadas normativamente. Na óptica da Psicologia do Trabalho e das Organizações é relevante capturar a complexidade, a especificidade, a dinâmica das ligações internas e externas, advindas das características e constrangimentos do contexto. Compreender os fenómenos num contexto cultural e social sem buscar, necessariamente, extrapolações ou generalizações. Cada organização é e possui uma identidade cultural, fruto de uma construção socio-histórica, colectivamente personalizada, única e irrepetível.

Qualitative researchers are characteristically concerned in their research with attempting to accurately describe, decode and interpret the precise meanings to persons of phenomena occurring in their normal social contexts and are typically pré-occupied with complexity, authenticity, contextualization, shared subjectivity of researcher and researched and minimization of illusion (Fryer, 1991, p. 3).

O impacto das interacções na conceptualização das relações humanas, em contexto laboral e organizacional, leva-nos a considerar, contemporaneamente, o enquadramento contextual como um factor crítico. Assumimos, deste modo, uma visão global e integrada da organização que advoga o funcionamento organizacional como um fenómeno natural, difícil de controlar e prever. Interpretando aquilo que se passa numa parte do sistema como afectando e sendo afectado por outras partes da sub-dinâmica. Enfatizam-se as relações entre as partes e o todo, negando a existência de fenómenos isolados (Canavarro, 2005).

Dadas as ímpares características e natureza do objecto de estudo, da Psicologia das Organizações, não parece exequível alienar uma das maiores virtudes do mesmo: a dádiva de uma ampla conspeção sobre processos e resultados interpretados à luz de um contexto, cunhado pela complexa idiosincrasia interactiva sócio-técnica e ambiental. Afigura-se pertinente captar a riqueza, nuances de significado, ambiguidades e contradições, só inteligíveis sob matizes contextuais. Gomes (1983), referindo-se a trabalhos de Maurice et al. (1982), releva a importância, ao nível das teorias da organização, de levar em linha de conta o modo de elaborar e construir o geral a partir do particular, contudo, sem alienar ou renegar este último, dado que é portador de ‘generalidade’ e o geral é profícuo em ‘especificidade’.

Gomes (1994b) alude à premência e emergência de um novo paradigma no estudo das organizações que desafia as preocupações de rigor e certeza, correspondente a uma transformação epistemológica significativa que transfere a ênfase que habitualmente

recai sobre o controlo para fenómenos interpretativos e de conhecimento. Sustentado em ideias de Putnam e Pacanowsky (1983) o autor supracitado refere que o grosso da literatura organizacional tem descrito, classicamente, as organizações como um elemento extrínseco, ao qual os investigadores terão que se acomodar para incrementar os níveis de conhecimento e nelas poderem intervir. Contudo, algo parece estar a mudar nas dinâmicas de relação entre “sujeito” e “objecto” de investigação.

Reduzir as organizações a ‘objectos’ de estudo ou assumir expectativas de que os interventores sejam meros aplicadores de conhecimentos gerados externamente pelos investigadores, é negligenciar a relevância do conhecimento accionável e passar ao lado de contribuições significativas para a eficácia organizacional é, também, não reconhecer a importância e valor acrescentado do papel do ‘*scientist practioner*’ ou ‘*creative scientist*’ (Mira & Gomes, 2004). Actualmente, levando em linha de conta as transformações e tendências no quadro sócio-organizacional, metodologias que atribuem relevo à percepção dos actores organizacionais e sua inclusão e participação activa no processo de investigação revelam elevada instrumentalidade. Não parece crível, contudo, que as concepções de índole positivista tenham perdido potencial valor explicativo, antes, outras ferramentas metodológicas emergiram, ganharam espaço e se assumiram, também, como potenciais alternativas, viáveis e mais adaptadas a responder a determinados objectivos de investigação, tipologias de problemas e análise científica de determinadas matérias.

De acordo com Yin (1994), a selecção e configuração das opções metodológicas é correlata das questões sob investigação. No limite: “Não há, aliás, métodos perfeitos, sejam eles quantitativos ou qualitativos... cada método, em certos aspectos, é mais ou menos eficaz do que outros... é em relação a um problema particular que um deles pode ser melhor do que outro” (Simões, 1990, p. 48). Na verdade, a opção pelos meios e métodos empíricos subjaz à natureza da situação e problema em estudo: “...different problems and different situations call for different strategies (Whyte, 1991, p. 8). As metodologias não são, em si mesmas, mais ou menos eficazes. Em abstracto, não há metodologias superiores a outras. Com Avison, Lau, Myers e Nielsen (1999) consideramos que o seu maior ou menor poder explicativo e robustez metodológica advém do confronto com a situação e com a maior ou menor adequação aos tópicos sob

investigação, àquilo que se procura analisar, explicar e/ou descrever⁷³. Como referem Cassel e Symon (1995) com base em ideias de Bryman (1988) metodologias quantitativas e qualitativas são apropriadas para diferentes tipos e problemas de investigação e é a investigação que determina (ou deveria determinar) o tipo de abordagem metodológica a utilizar. Este ponto de vista faculta uma abordagem integrativa, possibilitadora de utilização mista ou conjunta de estratégias quantitativas e qualitativas⁷⁴.

Enquadrada e caracterizada a temática central da dissertação, nos capítulos precedentes, reconhecida a pertinência contemporânea outorgada ao conhecimento e sua gestão, consideramos que a sua investigação (no actual estágio de maturidade) e as fortes implicações de carácter sócio-organizacional que intima colidem, amiúde, com as técnicas regularmente aplicadas para garantir o rigor dos processos e a validade dos resultados obtidos na investigação científica. Fruindo de contributos de múltiplas perspectivas teóricas sobre mudança, desenvolvimento e consultoria organizacional mas, particularmente, do paradigma da investigação-acção (*action research*), quer mais tradicionais e canónicas, quer mais contemporâneas, a operacionalização do presente estudo assentou, sobretudo, num esforço de conjugação e compatibilização destas abordagens com momentos tipo e boas práticas, advindas de investigações prévias de operacionalização da gestão do conhecimento, caracterizadas e apresentadas na literatura da especialidade⁷⁵. Desta intersecção resultou a co-construção de um projecto singular, moldado aos problemas e desafios particulares e modelado às características culturais e identidade de um sistema socio-técnico sob investigação.

⁷³ O relevante, aqui, parece ser a capacidade de ultrapassar uma visão maniqueísta, em que haja capacidade de entender a relatividade das metodologias de investigação enquanto meios, instrumentos intermediários e não como o fim da investigação.

⁷⁴ Apesar disto as metodologias ditas qualitativas têm sido muitas vezes preteridas não tanto por aspectos de valia metodológica mas de preconceitos ideológicos: "...We believe that the determination of research method is not just one of appropriateness or philosophy but of ideology – what constitutes 'valued' research?" (Cassel & Symon, 1995, p. 7).

⁷⁵ Num esforço de sistematização de pontos de contacto nas diversas metodologias aplicadas e apresentadas na literatura técnica, no âmbito de projectos de implantação de gestão do conhecimento – Filho, Silva e Lapa (2003), com base na experiência obtida em projectos já realizados e em conceitos teóricos fundamentados e reflectidos, propõem um projecto-tipo de gestão de conhecimento segmentado nos seguintes momentos: Preparação, Explicitação, Socialização, Divulgação e Avaliação. Não perfilhando esta perspectiva na sua globalidade, assumiremos no delinear da nossa investigação alguns contributos. Wiig (2000) também faculta alguns pontos de análise genéricos para o desenvolvimento de programas de Gestão do Conhecimento. Um primeiro ponto prende-se com um sentido partilhado, a compreensão e o envolvimento colectivos para com a gestão do conhecimento. Um segundo ponto relativo ao mapeamento ou representação de perspectivas do conhecimento. Um terceiro, de planificação de prioridades, focos e estratégia organizacional. Um quarto de projecção de mais valias e benefícios esperados. Um quinto ponto de ajuste de prioridades aos benefícios desejados e um sexto de criação de uma estrutura de incentivos relacionada com a estratégia de gestão do conhecimento.

Atendendo à prioridade estabelecida de compreender de forma aprofundada as especificidades e vivências e (re)solucionar problemas, num contexto organizacional específico nos domínios da operacionalização da gestão do conhecimento, reiteramos que a presente dissertação integra um estudo delineado e aplicado sob um *design* de investigação flexível com uma estratégia marcada por baixa estruturação ou pré-especificação (Robson, 2002). Isto significa que devido à sua menor rigidez, a abordagem qualitativa seleccionada permitiu aos investigadores co-construir e mudar a natureza da intervenção à medida que esta se desenvolve, como resposta à natureza mutante do contexto sob estudo (Cassel & Symon, 1995).

A utilização de uma abordagem metodológica assente na investigação-acção constituiu o elemento fundamental para a recolha e tratamento de informação do presente projecto de investigação, numa dinâmica de relacionamento inter-organizacional, centrada num pragmatismo cooperativo, sob os princípios simbióticos da vantagem mútua, participação conjunta e intervenção especializada⁷⁶, em torno da problemática de criação de um projecto formal de operacionalização da gestão do conhecimento, numa multinacional de componentes para a indústria automóvel segmento *CASIM – Car Access Security and Immobilization*⁷⁷, criando-se condições favoráveis à análise contextualizada e à tomada de consciência das condições que subjazem aos factos estudados num sistema de trabalho e vida real.

3. UM CASO ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL

3.1. Huf Portuguesa: contextualização geral

Na afirmação de um novo modelo de crescimento baseado numa dinâmica genuína de inovação e conhecimento, perspectiva-se que o sector automóvel possa funcionar como plataforma de suporte e alavanca dinamizadora do desenvolvimento industrial em

⁷⁶ A relação de cooperação entre investigadores e membros da organização estudada é, aqui, encarada como indispensável, tanto por razões de ordem epistemológica, como metodológica e ética (Susman & Evered, 1978).

⁷⁷ Encetamos a caracterização do caso Huf-Portuguesa transcrevendo um excerto que julgamos espelhar a orientação global do projecto de investigação (e) acção: “A todos nós cabe o dever de melhorar, mas de uma forma inteligente. E a forma inteligente, a forma de fazer as coisas na Huf, é usarmos o nosso conhecimento para atingir um fim: ‘Ser um modelo de excelência no nosso sector’ e assim, assegurarmos o sucesso e a sobrevivência indefinida da nossa empresa” (Silva, 2005, p. 5).

Portugal⁷⁸. Intersectando, transversalmente, diversos ramos de actividade, desde o têxtil à metalomecânica (Selada & Felizardo, 2002), a indústria automóvel, empresas construtoras e dedicadas a componentes, assumiram, historicamente, nos últimos cinquenta anos e continuam a assumir no actual panorama da economia portuguesa um papel particularmente relevante⁷⁹, ainda que, diacronicamente, se tenha vindo gradativamente a debilitar (cf. Figura X).

Um sector considerado de média-alta intensidade tecnológica induz a gestão de bases de conhecimento, competências, tecnologias e metodologias diversificadas e distribuídas no seio de uma cadeia global e complexa de valor, integrando fornecedores, clientes e infra-estruturas de suporte (Selada & Felizardo, 2002).

Portugal e a Europa Ocidental defrontam, actualmente, o desafio de progressão em direcção a modelos que integrem e possibilitem uma produção com maior valor acrescentado, de desenvolvimento info-industrial e de info-serviços, nutridos por conhecimento e fluxos acelerados de inovação, em detrimento do modelos assentes em indústrias e serviços de baixo valor acrescentado que continuam, inegavelmente, a caracterizar a pluralidade dos agentes intervenientes na economia portuguesa (Kóvacs, 2002). O sector industrial automóvel apresenta um potencial de desenvolvimento significativo e detém, actualmente, um peso não negligenciável no produto interno bruto e valor total das exportações nacionais, assim como um número de trabalhadores directo e indirecto expressivo.

Este sector de actividade económica tem vivido, contudo, um período conturbado e de grandes desafios colocados pela agressividade concorrencial de potências económicas emergentes e da integração nas órbitas produtivas e comerciais globais de novos contextos concorrenciais, com enquadramentos laborais, legais e económicos que

⁷⁸ O debate sobre gestão do conhecimento e suas implicações para a gestão organizacional, em Portugal, encontra-se ainda numa etapa embrionária de desenvolvimento e afirmação, parecendo inegável que constituirá uma alavanca-chave na tentativa de se proporcionar às empresas portuguesas mais um factor para sustentar a sua competitividade num contexto de mercado globalizado. Apesar de um generalizado estado maturacional incipiente, existem e estão identificados, em Portugal, múltiplos exemplos característicos de gestão de conhecimento, na linha das melhores práticas internacionais. Indício, de que uma aposta crescente e global em culturas e práticas de gestão de conhecimento não implicarão, propriamente, a necessidade de uma revolução, ou ruptura total com os modelos de funcionamento vigentes devendo, antes, centrar-se na estruturação de programas de melhoria incrementais, orientadas para a captura de todo o potencial associado ao conhecimento pré-existente e potencial das organizações (Kluge et al., 2002).

⁷⁹ A indústria de componentes tornou-se, historicamente, uma indústria consolidada integrada por uma rede de empresas de capital nacional e estrangeiro – de acordo com dados da AFIA de 2001, 49% das empresas detêm capital 100% nacional, 27% possuem capital 100% estrangeiro e 24% capital misto – que prefigura, ainda que timidamente, uma lógica de cadeia de fornecimento e de *cluster* automóvel. O sector de componentes assume um lugar cimeiro no seio dos sectores mais exportadores a nível nacional a par do sector têxtil e do vestuário (Selada & Felizardo, 2004).

desvirtuaram por completo as regras competitivas tradicionais e que redundam, recorrentemente, na deslocalização produtiva rumo a destinos com localizações geo-estratégicas, conjunturas fiscais e remuneratórias, comparativamente a Portugal consideradas mais atractivas.

Para Selada e Felizardo (2004), trata-se do esgotamento de um modelo de crescimento com ênfase no baixo custo da mão-de-obra aplicada na *produção* e pela necessidade de encetar um salto qualitativo com a afirmação de um novo ciclo de desenvolvimento com uma aposta empenhada na inovação, na *concepção* e no *produto* com maior valor acrescentado. A construção de cenários não regressivos de futuros desenvolvimentos da indústria automóvel em Portugal (cf. Figura x) focalizam a vertente de concepção em detrimento da mera montagem, exposta directamente à aridez concorrencial internacional, saindo vencida nos critérios relativos aos custos de produção, quer por custos logísticos, quer relativos ao custo unitário da mão de obra.

Neste enquadramento, o tecido produtivo português, no sector dos componentes para o automóvel caracteriza-se, ainda, por deficientes competências ao nível da engenharia de processo e desenvolvimento de produto e pela ausência de dimensão crítica para enfrentar os desafios impostos pelas macro-tendências. A rápida adaptação e modernização do tecido industrial nacional demanda a existência de condições estruturantes, particularmente, entre políticas públicas e estratégias empresariais⁸⁰, ao nível das políticas de desenvolvimento acelerado de recursos humanos e capacidade de atracção de recursos e talento externo que permitam erigir células de excelência. Segundo Selada e Felizardo (2002), isto é tanto mais verdade num cenário de globalização e concentração mundial, onde dominam estratégias de modularização, standardização e agregação vertical das cadeias de fornecimento, com uma crescente exigência assente na transferência de encargos e responsabilidades para os fornecedores de componentes ao nível do design, da engenharia e desenvolvimento do produto.

⁸⁰ Urgem relações cooperativas sinérgicas entre os actores estado, empresas, associações empresariais e os centros de saber.

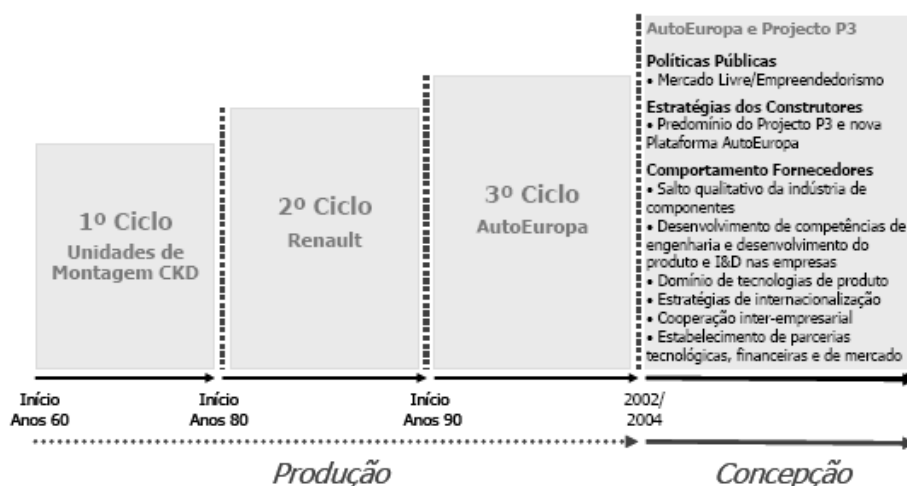


Figura 8 – Da produção à concepção na indústria automóvel em Portugal [Fonte: Selada & Felizardo, 2004, p. 2]

Apesar da recente deserção de alguns dos mais importantes agentes, denotam-se no panorama português esforços de resiliência e indícios de um novo ciclo emergente no sector industrial automóvel que visa reanimar o seu desenvolvimento e consolidar níveis de competitividade internacionais, numa lógica de afirmação crescente de inter-relações entre nichos de excelência e de conhecimento intensivo aplicado em Portugal suportados crescentemente no investimento em Inovação e no Desenvolvimento⁸¹. Aqui, agudiza-se a premência do factor crítico – conhecimento, da sua capacidade de geração, difusão e aplicação, assumindo-se a sua capacidade de gestão eficaz como catalisador do desenvolvimento económico nacional, ancorado na sustentabilidade empresarial.

3.2. Huf Portuguesa: contextualização particular

A Huf Portuguesa – fábrica de componentes para o automóvel localizada na zona industrial de Tondela – iniciou a sua actividade em Outubro de 1991. Inserida num consórcio que agrupou a Huf Espanha resultou, directamente, do investimento conjunto de dois Grupos – Huf Hülsbeck & Fürst (Alemanha) e Ficosa International (Espanha).

⁸¹ Neste sentido, de um período marcado pelo domínio de tecnologias rudimentares assistimos ao desenvolvimento cumulativo do conhecimento associado a uma maior diversidade de *tecnologias de processo* no sector de componentes – estampagem, injeção de plásticos, revestimentos, soldadura... (Selada & Felizardo, 2004).

A Huf Portuguesa⁸² dedica-se à produção de componentes para a indústria automóvel, nomeadamente, no segmento – CASIM (*Car Access Security and Immobilization*), sistemas de controlo de acesso; sistemas de segurança e sistemas imobilizadores para o automóvel.

Um dos líderes europeu em *mecatrónica*, no que diz respeito ao fornecimento de sistemas de controlo e acesso, sistemas de segurança e sistemas imobilizadores para o automóvel, a Huf Hülsbeck & Fürst⁸³ tem unidades de produção industrial na Europa, Ásia e América, estando representada em 12 países. A Ficosa International⁸⁴, por seu turno, fabrica cabos e sistemas de travão, espelhos e componentes plásticos para a indústria automóvel. Este grupo espanhol marca presença na Europa, América e Ásia, tendo 26 unidades de produção a laborar. Em Portugal, a Ficosa International tem uma unidade fabril na zona norte do país, na Maia a FicoCables.

A partir do ano de 1997 a Huf Portuguesa⁸⁵ e Huf Espanha procuraram fortalecer os laços e colaborar na definição e articulação de políticas de empresa. Originando um compromisso e uma missão conjunta que reforçou o espírito de união entre as duas realidades. A missão conjunta surge representada e inscrita em documentos internos organizacionais de uma forma simultaneamente simples, directa e repleta de sentido: “*Ser um modelo de excelência no nosso sector.*” Esta aceção simples e poderosa ao mesmo tempo é complementada com as informações presentes nos quadros 9 e 10.

É objectivo estratégico do grupo Huf tornar-se líder tecnológico no segmento de mercado de “*Car Access Security and Immobilization*”.

⁸² O Great Place To Work® Institute produz, todos os anos, a listagem de "As Melhores Empresas para Trabalhar" em 29 países do mundo. A organização Huf Portuguesa no sector de Transformação e Produção – Maquinaria e Equipamentos integrou a lista das 25 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal e das 100 melhores em contexto europeu. Nos três últimos anos obteve, na listagem nacional, um 11º lugar em 2004, o 12º lugar em 2005 e o 4º lugar em 2006.

⁸³ Tem como principais clientes a Daimler –Chrysler, Grupo VW e BMW.

⁸⁴ Fornece a clientes com GM/Opel; Ford; Grupo VW; PSA (Peugeot/Citroën) e Renault.

⁸⁵ Caracterização realizada a partir de análise documental e reprodução de documentos internos da Huf-Portuguesa.

Quadro 9
Missão conjunta Huf Portuguesa e Huf Espanha

<i>Cientes</i>	. Satisfação do cliente interno e externo . Viver a nossa cultura de qualidade . Melhoria contínua
<i>Colaboradores</i>	. Motivação e reconhecimento sincero . Comunicação
<i>Accionistas</i>	. Formação e aprendizagem contínuos . Actuar unidos para o bem comum de todos
<i>Responsabilidade Social</i>	. Rentabilidade . Integridade ambiental e segurança

Assume uma visão corporativa sintetizada na frase de divulgação institucional: “*The intelligent touch to cars*”, defende e dissemina os seguintes princípios corporativos:

Quadro 10
Princípios Huf Portuguesa

-
- Desenha o futuro com a tua inovação!
 - Excede as necessidades dos nossos clientes!
 - Vive com a nossa cultura de qualidade!
 - Trabalha em equipa!
 - Assume a responsabilidade social!
 - Sê conciso nos custos!
-

A aliança Ibérica da Huf com a Ficosa – International implicou a assimilação e incorporação da visão, missão e valores Ficosa.

A Ficosa assume como missão: “*Os nossos produtos, tecnologia, enfoque de serviço e ética empresarial conduzem-nos a sermos os escolhidos pelos nossos clientes como a empresa preferida para fazer negócios*”. Como visão assume um compromisso em que o sucesso não reside na dimensão, mas na agilidade, rapidez e criatividade, no facto de compreender que ser os melhores significa saber atender, na mesma medida, as necessidades dos nossos colaboradores, clientes, comunidade e accionistas.

Os valores Ficosa são sintetizados no quadro 11:

Quadro 11
Missão Ficosa International

<i>Compromisso</i>	O entusiasmo pelo projecto de empresa, o saber viver os nossos valores e sentir que se participa na realização da nossa visão
<i>Interesse pelas pessoas</i>	A pessoa ocupa um lugar central no nosso projecto de empresa. A aprendizagem e a formação, o respeito, o afecto, o tratamento amigável e “informal” devem fazer parte da nossa essência
<i>Trabalho em equipa/Aprender juntos</i>	Partilhar conhecimentos, comunicar abertamente, aprender com os nossos erros, cooperar e entender que nenhum de nós é mais que todos nós
<i>Trabalho</i>	Tenacidade, paixão pelo projecto de empresa, preservar no esforço, desfrutar com o trabalho e a tarefa bem feita. Todos os trabalhos são igualmente importantes
<i>Inovação e criatividade</i>	Todos os nossos colaboradores têm a capacidade de inovar e criar, portanto, devemos favorecer que as suas ideias afluam através da nossa liderança e concepção, da qualidade e melhoria contínua
<i>Agilidade</i>	Tomar decisões rápidas, dar respostas inteligentes às necessidades dos nossos clientes e superar, com imaginação, os nossos competidores. Delegar, descentralizar, confiar na capacidade das pessoas.
<i>Assumir riscos</i>	Sermos capazes de nos antecipar ao futuro, tomando as decisões adequadas. Desafiar o mercado rompendo as regras, mas com plena sensatez
<i>Enfoque dirigido ao cliente</i>	Ajudar os nossos clientes a obter o sucesso é a chave para conseguir o nosso. Devemos ser capazes de construir relações de confiança, prevendo as suas necessidades e antecipando-nos a elas
<i>Liderança</i>	Humildade, fugir do protagonismo, entender que todas as pessoas são igualmente importantes é um factor essencial no estilo de liderança da Ficosa. Liderar com o exemplo e a partir da consideração pelas pessoas, viver os valores que constituem a essência da empresa

A partir da contextualização geral e particular efectuada, procurámos sistematizar um conjunto de informações que pretendemos catalisador da necessária compreensão do espaço de investigação (e) acção. Porquanto específico e único, constitui um elemento distintivo face às demais organizações que intervêm no mesmo sector e respondem às necessidades de um mesmo mercado.

3.3. Cronograma de realização do projecto de (pré)operacionalização da gestão do conhecimento

Das premissas contingenciais introdutoriamente enunciadas, para construção de iniciativas e projectos de gestão do conhecimento, depreende-se que o método não é, aqui, passível de pré-especificação, algo que antecipadamente se gizou e que regulou uma sequência de operações a executar, antes se afigurou como resultado de um processo paulatino de construção e reflexão, *a posteriori*, originando um percurso metodológico, um conjunto de etapas não sequencial, mas cíclico e encadeado.

Quadro 12
Cronograma de realização do projecto

ID	Task Name	2005												2006												
		Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct
1	Fase I - Exploração e Preparação	█																								
2	Fase II - Auditoria e Diagnóstico de Conhecimento Organizacional													█												
3	Fase III - Co-construção de um sentido partilhado													█												
4	Fase IV - Inventário de Conhecimento													█												

O cronograma representado no Quadro 12 revela momentos e acções co-construídos e contextualmente implementados e operacionalizados, no período compreendido entre Outubro de 2004 e Novembro de 2006⁸⁶.

3.4. Gestão do conhecimento: contributos para uma metodologia de (pré)operacionalização

Focalizando momentos e vertentes particulares da investigação (e) acção desenvolvidas, organizou-se esta secção, estruturando-se o mecanismo narrativo em cada uma das fases (pré)operatórias co-construídas, de acordo com o desenho estrutural, o dinamismo e real coordenação dos momentos e grandes áreas de actuação que consubstanciaram o estudo empírico. Intentando o esquivar da generalização excessiva, necessariamente abstracta, perfilha-se um esforço de circunscrição, onde o destaque conferido a cada um dos tópicos surge, naturalmente, ponderado com a sua efectiva relevância enquanto substrato de acção.

⁸⁶ Embora a presente dissertação reflecta um percurso e período de investigação-acção compreendido entre os marcos temporais referidos, parece-nos relevante salientar que o projecto de gestão do conhecimento persiste e visa prolongar-se muito para além do mês de Novembro de 2006.

Apesar de uma visível segmentação, mais do que iniciativas estanques e independentes, apresentam-se necessária e dinamicamente conectadas, assumindo um carácter contínuo e complementar. Como matriz da sua adjunção surge um núcleo gestor do projecto, constituído por investigadores externos e líderes internos, e estruturas sociais de suporte – comunidades de prática, enquanto nível de análise e de intervenção em gestão do conhecimento aqui privilegiado e testado, cujo desenvolvimento permitiu o envolvimento e participação activa de actores organizacionais, simultaneamente, como agentes e alvos da investigação (e) acção. Acompanhando o realce aqui conferido às comunidades de prática, adopta-se uma estratégia expositiva paralela, entre aquilo que são as etapas globais do projecto, com objectivos e procedimentos particulares, articuladas em cada fase com aquilo que foi o acompanhamento e participação activa no ciclo de existência e actividades com e nas comunidades de prática co-construídas.

3.4.1. I – Fase – Exploração e preparação

3.4.1.1. Objectivos

Como objectivos particulares da fase de exploração e preparação assumimos a clarificação no sistema organizacional de investigação e acção, definição e clarificação do âmbito do projecto e agentes envolvidos. Visou-se com esta fase inaugural enquadrar, desmistificar e aproximar primária e voluntariamente os colaboradores da Huf Portuguesa à temática da gestão do conhecimento. Procurou-se, também, contribuir para o desenvolvimento precoce de laços organizacionais sinérgicos transversais à hierarquia, quer através da constituição de uma equipa permanente do projecto, quer pelo fomento de espaços e ambientes organizacionais, numa lógica de dinâmica e configurações grupais em comunidades de interesse, enquanto estruturas relacionais germinais na definição de um domínio e actores pioneiros no suporte à criação de comunidades de prática⁸⁷.

⁸⁷ Para mais informações sobre este assunto cf. Capítulo II.

3.4.1.2. Procedimentos

Durante uma fase inaugural exploratória⁸⁸, efectuou-se uma observação participativa e caracterização preliminar da realidade organizacional nos seus múltiplos sub-setores de actividade (num trajecto de aproximação e entrada no sistema organizacional), caracterizada pelo (re)conhecimento dos investigadores externos por parte dos actores organizacionais, por uma sinalização e observação precoce e conjunta de características e problemas organizacionais, realizada entre investigadores externos e agentes organizacionais, com os quais se criaram, nesta fase, estruturas relacionais de suporte ao projecto. Deste modo, após uma caracterização de procedimentos em torno da emergência do projecto, descrevem-se acções conducentes à descentralização da sua operacionalização. Primeiro, através da criação de um núcleo coordenador permanente e, segundo, embora não totalmente independente da acção funcional do núcleo anterior, a formação de um comité que, tendo começado naquilo que apelidamos por comunidade de interesse, veio a progredir relacional, estrutural e funcionalmente para o que na literatura se considera ser uma comunidade de prática.

3.4.1.2.1. Emergência do Projecto de Investigação⁸⁹

A conjuntura que despoletou a oportunidade de realização deste projecto de investigação, entre investigadores do NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão), pertencente à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, e uma organização industrial e multinacional do ramo de componentes para a indústria automóvel, residiu na articulação ou encontro de vectores motivacionais. Existindo ambições e motivações coligáveis, a partir dos dois contextos e elementos constituintes, restava a sua adjunção.

Um primeiro vector desta relação emerge a partir de elementos de um núcleo de investigação científico, em particular, a partir de um interesse marcadamente pragmático encadeado com os resultados e desafios obtidos e suscitados pela

⁸⁸ Segundo Filho, Silva e Lapa (2003), numa etapa inaugural de preparação devem discutir-se os aspectos condicionantes da iniciativa (e.g., objectivos, abrangência, patrocinadores, áreas envolvidas, pessoas participantes, atribuições e responsabilidades, expectativas dos envolvidos, inter-relações com outros projectos, ambiente tecnológico, prazos, infra-estruturas necessárias, identificação de indicadores do processo).

⁸⁹ O projecto de investigação consiste no caso Huf-Portuguesa e poderá ser denominado: “Gestão do conhecimento: Móbil da mudança e desenvolvimento organizacional orientada pelo e para o conhecimento organizacional crítico”.

investigação realizada por Cardoso (2003), em organizações industriais da região de Viseu (que envolveu na sua amostra o contexto industrial agora sob investigação particular). Após a conclusão daquela investigação, que aduziu contributos significativos para a validação empírica da relação teórica entre gestão do conhecimento e competitividade organizacional, assomou-se premente ampliar os níveis de compreensão da gestão do conhecimento, na prática e a partir da prática, numa lógica de operacionalização e de observação directa e participação activa num e a partir de um caso concreto.

Um segundo vector para a relação emergiu do contexto organizacional industrial. Do pensamento estratégico de um gerente que, ainda a gestão do conhecimento se encontrava numa fase embrionária (anos 90), incumbiu um director da área dos Sistemas de Informação de sondar e perceber todo o enquadramento, oportunidades e ameaças deste, então, neologismo na gestão das organizações. Primeiro passo, a partir do qual houve um despertar consciente para a temática, um envolvimento perseverante de agentes particulares, através de busca de (in)formação sobre a temática, vindo a constituir-se este director organizacional como um agente interno facilitador das dinâmicas do projecto, fundamental no processo de arranque, desenvolvimento e sua (co)construção, assumindo o papel de elo relacional privilegiado na relação inter-organizacional, desde etapas primitivas.

Depois de múltiplos contactos interpessoais, de índole informal, a ligação institucionalizou-se e adquiriu moldes de crescente formalidade a partir do mês de Setembro de 2004 com a devolução dos resultados obtidos na investigação de Cardoso (2003), nas instalações da Huf Portuguesa, à administração e generalidade dos colaboradores. A fase de entrada no sistema ficou assim demarcada com esta apresentação e projecção de pontes de associação com a investigação denominada “Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade”, acima referida. A partir do interesse suscitado pelas conclusões nucleares deste projecto de investigação, houve o ensejo para a explicitação de vectores motivacionais de prolongamento de iniciativas, assim como a partir da sua confluência um acertar preliminar de macro-objectivos para o despontar de uma relação inter-organizacional cooperativa em torno da operacionalização da gestão do conhecimento num caso industrial.

3.4.1.2.2. Constituição da equipa de projecto

Uma característica que advém das abordagens metodológicas qualitativas consiste na dinâmica relacional e papel assumido pelo investigador e alvos da investigação. O paradigma da investigação-acção que suportou este projecto diferencia-se de outras estratégias de investigação em Ciências Sociais pela proximidade imediata e envolvimento directo do investigador no processo e na relação com os “objectos” sob investigação (Rapoport, 1972 cit. por Brewerton & Milward, 2002). A investigação-acção é usualmente, mas não necessariamente, participativa (Dick, 1993), presume colaboração⁹⁰ entre investigador e sistema cliente, todavia, o grau de envolvimento daquele é variável (Gronhaug & Olson, 1999). Na denominada “*participatory action research*”, em que nos centramos, actores da organização ou comunidade sob estudo participam activamente com os investigadores ao longo do processo de investigação (Whyte, Greenwood & Lazes, 1991). Robson (2002) alude à noção de “*practioner-researcher*” como alguém que desenvolve acção num dado domínio e, simultaneamente, se envolve com preocupações de investigação, durante o exercício, que terão impacto na acção: “...someone whose job is officially part-practioner, part-researcher” (p. 534).

employees are *participants* (in the proper sense of the Word) in the research endeavour not *subjects* of it (the objects of our scientific curiosity)...the perception of individuals as active constructors of meaning rather than passive observers of events ... does imply assigning a more proactive role to the participants in the research process...There is not only a recognition of the autonomy of the participants... but also a recognition of the part that researcher plays... Rather than being an uninvolved bystander observing the organizational action, the researcher is a social being who has an impact on the behaviour of those around (Cassel & Symon, 1995, p. 6).

A concepção e operacionalização do projecto de investigação (e) acção assentou, assim, num trabalho sinérgico de articulação entre elementos internos e investigadores externos à organização. Com uma estrutura permanente de quatro elementos⁹¹, que

⁹⁰ O sistema cliente está na posse dos problemas e possui um conhecimento contextual interno profundo, baseado na experiência quotidiana. O investigador deve estar munido de conhecimento baseado na teoria. Esta articulação contribuirá para uma identificação e circunspecção aturada dos problemas e definição de estratégias de resolução (Gronhaug & Olson, 1999).

⁹¹ O núcleo permanente da equipa de projecto foi constituído por dois investigadores ou agentes de mudança externos e dois elementos facilitadores internos, respectivamente, o Director de Sistemas de Informação e a Directora de Recursos Humanos. A partir da segunda fase do projecto o Director de Comunicação e Relações Públicas passou também a colaborar activamente neste grupo base.

edificou, (co)construiu e liderou momentos fundadores do projecto⁹², houve uma orientação premeditada de descentralização, de envolvimento da participação activa de actores organizacionais representativos de todos os sectores organizacionais. A partir de um núcleo central misto, com investigadores externos ao contexto e agentes internos, houve uma preocupação de implicação e estímulo à participação activa dos actores organizacionais, de quem conhece, funda a realidade e detém a soberania na sua transformação. Assumindo um carácter longitudinal, houve preocupações com o envolvimento activo de quem poderá, no fim do projecto de gestão do conhecimento (necessariamente datado num tempo), dar continuidade à filosofia subjacente, integrando-a nos seus comportamentos individuais e na cultura organizacional.

A acção dos investigadores caracterizou-se por um movimento centrípeto, de aproximação gradual a partir do exterior para o interior da acção e cultura organizacional. Uma transição de papéis, enquanto elementos completamente extrínsecos à cultura e ao contexto organizacional, para um envolvimento intrincado com o funcionamento operativo organizacional e a assumpção de papéis interpretativos do sistema sócio-organizacional a partir do seu seio.

Nesta linha de caracterização, torna-se patente que o desenvolvimento do projecto se caracterizou pelo equilíbrio entre ciclos de abertura e fechamento iterativo da equipa nuclear ou do núcleo permanente do projecto. Momentos de descentralização e integração de contributos colectivos foram seguidos de momentos de circunscrição, análise e tratamento das informações recolhidas, aos quais se seguiram novas etapas de interpretação e reflexão sobre os dados tratados e assim sucessivamente. Denotou-se no desenvolvimento do projecto uma mudança da acção circunscrita àquilo que é um projecto delimitado, num espaço e num tempo, que diz respeito e interessa apenas a alguns colaboradores, para iniciativas que, gradativamente, apelam à participação de novos colaboradores e que visam integrar a organização como um todo.

Em síntese, o presente projecto edificou-se a partir de um núcleo de geometria variável, cuja actuação se pode considerar assente em ciclos faseados de observação,

⁹² A constituição de uma equipa de projecto realiza-se com uma noção de temporalidade limitada. Os projectos são por definição organizações temporais e após a sua conclusão o acesso a documentos e o contacto entre pessoas é geralmente dificultado. Assim, o conhecimento adquirido num projecto e as experiências requerem identificação, preparação e distribuição suplantado as fronteiras entre um projecto específico e outros de carácter mais permanente da organização. É fundamental o cruzamento entre projectos e assegurar, desde logo, na constituição da equipa garantias para a continuidade dos resultados (Disterer, 2002).

interpretação, acção e reflexão, compreensão, co-construção, aplicação, modificação e aprendizagem conjunta.

Para tentar elucidar e validar a lógica constitutiva da equipa deste projecto, assim como fundamentar as proveniências profissionais dos actores, consideramos pertinente a referência ao modelo de Mounoud et al. (2003) apresentado pelo francófono Grimand (2005, p. 153).

Atendendo à natureza híbrida e transdisciplinar da gestão do conhecimento e à multiplicidade de factores implicados na sua operacionalização, Grimand (2005) faculta uma heurística de desenvolvimento de projectos de gestão do conhecimento que envolve quatro direcções ou rumos, conexamente associadas a quatro perfis funcionais. Refere-se, especificamente, à Direcção de Sistemas de informação, à Direcção de recursos humanos⁹³, à Direcção de comunicação e, por fim, a representantes das unidades de negócio envolvidas. Considera Grimand (2005) que, de acordo com a identidade do contexto e natureza do projecto, não se exclui a possibilidade de algum destes focos e/ou perfis assumir predominância perante os demais (cf. Figura X).

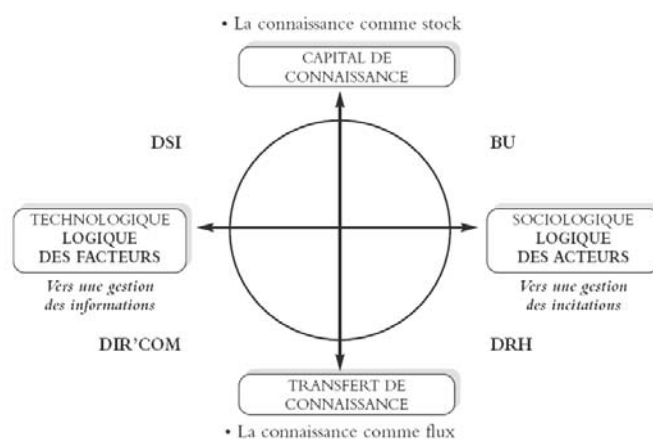


Figura 9 – Direcções no desenvolvimento de iniciativas em Gestão do Conhecimento [Fonte: Grimand, 2005, p.153]

⁹³ Analisando a estrutura da função de gestão do conhecimento Smith e Mckeen (2004) referem: “Typically, KM is managed as part of another function, typically IT, but occasionally HR.” (p. 404).

A partir da acção dos directores internos das valências referidas, procurou-se a criação de dinâmicas e estruturas sociais representativas de suporte, em formato de comunidades de prática. Estas estruturas de descentralização do projecto e de envolvimento activo e transversal da estrutura hierárquica organizacional, constituíram-se como microcosmos que sustentaram as actividades centrais desenvolvidas e se revelaram fundamentais no e para o desenvolvimento do projecto, desempenhando um papel duplo de agentes e alvo de muitas das iniciativas. Segundo Robson (2002), se a investigação envolve avaliação, ou implicações de mudança, a adopção de esforços colectivos pode constituir-se como estrutura de suporte: “There are practical advantages in assessment reliability of observational and other data, and more generally in sharing perceptions about issues, developing conceptual structures, analytical frameworks” (p. 537).

Os líderes internos que integraram o núcleo permanente, no caso industrial em estudo, para além de um papel nuclear no despontar do projecto, acompanharam e participaram activamente na sua co-construção, levando a cabo, internamente, acções essenciais. Facilitaram contactos e acções, monitorizaram a partir do interior do terreno as acções empreendidas, o trabalho e objectivos projectados, conjuntamente, com os interventores externos. Tal como noutras investigações sob a égide da investigação-acção (e.g., Mira, 2003), também aqui os investigadores externos definiram como papel essencial o suporte técnico-científico do projecto e como objectivo específico a facilitação e apropriação das aprendizagens, da sua integração nos quadros conceptuais dos actores organizacionais e sua inserção em práticas quotidianas renovadas. O papel dos agentes externos despontou com ciclos de aproximação centrípetos, iniciados com um reconhecimento global do contexto a partir da auditoria e diagnóstico de boas práticas no âmbito do conhecimento e sua gestão, tendo em vista a sua utilização como sustentáculo norteador das iniciativas futuras.

Em reuniões conjuntas⁹⁴, a equipa nuclear foi definindo trajectórias e construindo um percurso, reformulou por diversas vezes o seu rumo e plano de trabalhos, discutiu e reflectiu sobre textos e metodologias de natureza científica e debruçou-se sobre diversos aspectos do processo de construção do projecto de operacionalização da gestão do conhecimento. Em vários momentos do percurso, realizaram-se balanços globais e parciais, colectivos, sobre o desenvolvimento e progresso, ou não, do trabalho

⁹⁴ Para uma informação detalhada das datas relativas à presença dos investigadores externos na organização Huf Portuguesa cf. anexo 5.

projectado e, paulatinamente, foi-se evoluindo nas diferentes etapas. Na verdade, o evoluir do projecto caracterizou-se por movimentos cíclicos de (re)composição, amiúde erráticos, de avanço e retrocesso, de tomada de decisão, de intervenção, de reflexão e de reformulação. Esta característica ambivalente, ora construtiva, ora destrutiva, foi marcante na condução e progressão das iniciativas desenvolvidas. Este facto torna-se bem patente ao nível do foco do próprio projecto para determinadas áreas organizacionais. A partir de uma orientação inicial proposta pelos líderes internos, foram-se definindo novos rumos e orientações privilegiadas, sofrendo as direcções de partida alterações substanciais. Na verdade, ainda que o projecto de gestão do conhecimento a implementar possua objectivos de alcance integral do contexto industrial, este foi encetado com o que podemos considerar estudos-piloto de abrangência limitada, tendencialmente orientados para áreas organizacionais consideradas agregadoras de conhecimento operativo crítico.

Esta fase de constituição da equipa nuclear do projecto reflectiu a gradativa aproximação e entrada dos investigadores externos no sistema organizacional. Assume relevo, nesta etapa inaugural, um acerto de expectativas, um equilíbrio de percepções entre todos os envolvidos, ponderando-se e clarificando-se, preliminarmente, alguns métodos, técnicas e ferramentas a utilizar. A inter-relação primária englobou processos de ajustamento recíproco, de negociação das condições facilitadoras do projecto, nomeadamente, previsão dos resultados a alcançar, identificação de factores críticos de sucesso; definição geral de objectivos; pré-definição de estratégias de envolvimento das pessoas-chave e de estratégias de superação dos naturais fenómenos de resistência à mudança dos agentes internos à organização, de forma a garantir a continuidade e a estabilização do projecto a médio e longo prazos.

3.4.1.2.3. Constituição de configurações grupais em moldes de comunidades de interesse

A entrada no sistema organizacional, a exploração e a preparação consubstanciaram etapas primárias no estabelecimento de objectivos do projecto e requerimento de sinergias. Antecipando fases subsequentes do projecto de gestão do conhecimento perspectivou-se, desde cedo, a imperiosa necessidade de implicar os actores organizacionais, sintonizando-os com os objectivos e pertinência do projecto. Assim, a partir de uma proposta de participação realizada pelos investigadores externos surgiu, na

Huf-Portuguesa, a primeira comunidade de interesse, em torno na temática da Gestão do Conhecimento. Emergiu com a realização das Conferências *Online* e *Workshop* sobre a Gestão das Organizações baseadas no Conhecimento. Estas acções enquadraram-se numa iniciativa da Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento – *I Conferência Online sobre Gestão do Conhecimento*, no período de 17 de Janeiro a 4 de Fevereiro de 2005. A Huf-Portuguesa, por intermédio do facilitador e líder interno (Director de Sistemas de Informação) acedeu e criou condições para a participação activa, em período laboral, de 23 colaboradores dos diversos sectores constituintes, (re)organizando-se e estruturando as participações de modo a não interferirem de forma negativa no normal decorrer da laboração industrial. Esta iniciativa constituiu um momento de arranque crucial para o desenvolvimento do projecto, dado que permitiu desmistificar e clarificar noções de base, mas sobretudo, “dessensibilizou” as pessoas, levando-as a experienciar o funcionamento de grupos de reflexão temática sobre questões laborais e a adoptar uma atitude de maior receptividade à participação futura em iniciativas similares e de complexidade crescente.

Atendendo ao carácter apelativo e inovador da temática e da iniciativa, assente em conferências *online*, assíncronas, os colaboradores, em pequenos agrupamentos, puderam aceder ao longo dos dias, em diferentes horários, às diferentes comunicações de autores e profissionais de renome nacional e internacional⁹⁵, subordinando-se as temáticas entre 17 a 21 de Janeiro à *Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Individual e Organizacional*, ao *Valor do Conhecimento e do Capital Intelectual nas Organizações* de 24 a 28 de Janeiro e na terceira e última semana, de 31 de Janeiro a 04 de Fevereiro, à temática *Sociedade, Cidade e Redes de Conhecimento*.

A partir dos conteúdos disponibilizados, individualmente, os colaboradores puderam formular questões, assim como aceder a outras colocadas pelos demais intervenientes num fórum cibernético mundial. Houve discussões em momentos preliminares e posteriores à participação, em torno das noções nucleares e um despertar do interesse e curiosidade pela temática na generalidade dos participantes. Aproximando-se voluntariamente da iniciativa, houve uma crescente tomada de consciência do sentido e utilidade de iniciativas formais neste âmbito na sustentabilidade das organizações contemporâneas. Houve também uma tomada de consciência de que existem, à partida, práticas vigentes na Huf Portuguesa que os investigadores associam à temática da

⁹⁵ A título exemplificativo referimos: Debra Wallace; Etienne Wenger; Hubert Saint Onge; Nick Bontis; Mark McElroy; Rodrigo Baroni; Tom Davenport; entre outros.

Gestão do Conhecimento. Sistematizaram-se ainda alguns dos factores que influenciam os mecanismos da criação, partilha e recuperação do conhecimento organizacional. Para além dos aspectos referidos, a criação de comunidades de interesse revelou-se uma fase essencial, não só no envolvimento primário de colaboradores transversais à hierarquia no arranque do projecto, mas também, antecipando a II Fase de auditoria e diagnóstico ao contexto, permitiu desmistificar⁹⁶, enquadrar e aproximar, preliminarmente, colaboradores a uma temática que, tal como referido na conceptualização, por detrás de uma aparente aceitação e até familiaridade, revela ainda franca opacidade, quanto ao conteúdo e natureza efectiva do seu significado e potencial de aplicabilidade.

3.4.1.3. Resultados das acções com comunidades de interesse

No final das três semanas dedicadas à discussão sobre os temas atrás apresentadas e tendo em conta os princípios que nortearam a criação desta primeira comunidade de interesse, a sessão de trabalho relativa ao dia 4 de Fevereiro de 2005 foi dedicada a realizar um balanço das actividades desenvolvidas e, colectivamente, decidir sobre a longevidade e continuidade desta comunidade recém-criada. Desempenharam nestas actividades um papel central, enquanto facilitadores, os líderes internos, em particular, o Director de Sistemas de Informação e a Directora de Recursos Humanos. Com domínio dos conceitos, estimularam a participação de todos com ideias, comentários e sugestões, para que o colectivo pudesse gerar um documento síntese do conhecimento compartilhado nas sessões realizadas.

Os procedimentos relatados neste sector reflectem esforços de aproximação e desmistificação colectiva primária da temática, assim como os fundamentos da emergência de comunidades de interesse em gestão do conhecimento.

Apresentam-se, de seguida, as conclusões relativas a este período de trabalho, no que concerne aos aspectos identificados como mais positivos. Consideraram os participantes que as sessões foram democráticas, participadas e sem “atropelos”, conseguindo promover um melhor conhecimento das pessoas e o esbatimento das barreiras dentro da organização. Destacam o “calor humano” depositado por todos

⁹⁶ Tal como havíamos já referido, esta desmistificação e aproximação com a temática havia dado os primeiros passos em Setembro de 2004 com a apresentação das conclusões de Cardoso (2003) à generalidade dos colaboradores Huf Portuguesa.

nestas sessões em que o debate das ideias permitiu aumentar o conhecimento recíproco. As interações foram abertas, num registo informal (“foi uma lufada de ar fresco”).

Os participantes referiram que o grupo de trabalho na sua constituição plural e reunindo vários sectores da empresa permitiu uma interacção com pontos de vistas múltiplos. Obtendo todos um maior conhecimento da organização e a partir da interacção, entre todos, um maior conhecimento dos participantes. Para além do incremento dos níveis de conhecimento organizacional e interpessoal destacaram a clarificação de ideias e aprendizagem sobre alguns conceitos relacionados com a gestão do conhecimento. Os aspectos filosóficos e reflexivos permitiram às pessoas questionarem-se sobre aspectos do dia-a-dia. Foi lançada uma “semente” necessária à interrogação pessoal sobre os mais variados aspectos da administração da empresa.

Tendo em conta que o tempo estimado para cada sessão foi, sempre, largamente ultrapassado numa forma natural e espontânea, consideraram como positivo num quadro de voluntariado, em que todos se apresentaram a estas sessões por livre iniciativa e vontade própria, a força colectiva demonstrada contra as pressões do tempo e a não concepção da participação individual nesta iniciativa como tarefa impositiva. Destacam a cidadania dos participantes, ou seja, o ensejo de participar nesta discussão com vista ao bem comum.

Para além da identificação de pontos positivos houve, naturalmente, espaço-tempo para o reconhecimento de aspectos a otimizar que passaremos a descrever.

Apesar de alguns actores considerarem as sessões bem organizadas referiram que não houve clareza nos motivos que levou à criação desta comunidade e se avançou com lentidão, existindo falta de organização, inicialmente, com sessões que não se realizaram por falta de comunicação e informação. Em particular, houve um desconhecimento da existência desta iniciativa principalmente por parte das pessoas adstritas ao sector da produção, cuja justificação residiria na falta de acesso, pelos actores, aos diversos meios de comunicação disponibilizados. Para além de aspectos de índole organizativa consideraram que a presença não significativa de quadros superiores indicaria um desinteresse destes pela temática.

Por fim, revelaram uma vontade colectiva de que o grupo prosseguisse o seu trabalho, marcando objectivos, a partir de uma necessidade identificada de passar à prática e de orientar as discussões para os aspectos relativos à sua utilização na empresa. Destacaram o interesse e a necessidade de sustentar e consolidar os conceitos teóricos e de os levar às “pessoas da fábrica”, envolvendo outros colaboradores, cuja motivação e

interesse inicial não foi suficiente na mobilização para a participação precoce no projecto.

Tendo em conta que a generalidade das pessoas que integravam o grupo⁹⁷ que participou nesta iniciativa se mostrou interessada em continuar a encontrar-se e a trabalhar no registo informal e aberto que se havia utilizado, foi sugerido que se continuasse a investir na clarificação e discussão do tema da gestão do conhecimento e se evoluísse para a sua divulgação a toda a organização. Ficou, ainda, decidido que este grupo inicial de participantes funcionaria como comité consultivo do projecto de gestão de conhecimento, ajudando a analisar as acções propostas e a avaliar o seu impacto a partir do seio da organização. A sua missão, estabelecida colectivamente pelos próprios participantes, num momento de balanço reflexivo no culminar da iniciativa, ficou expressa na seguinte frase: “A melhoria da organização, centrada na valorização do conhecimento individual e na vivência dos valores”.

Na primeira fase, de exploração e preparação, cuja qualidade e grau de realização se veio a revelar determinante no sucesso do desenrolar das fases subsequentes do projecto e seu nível de concretização global, procurou-se sintetizar o enquadramento e ensejo de emergência deste projecto inter-organizacional, assim como sistematizar dois núcleos de estratégias primárias de envolvimento e implicação sinérgica de agentes organizacionais internos. Ao nível directivo, através da constituição do núcleo permanente do projecto e ao nível do envolvimento voluntário, precoce, de colaboradores de múltiplos níveis hierárquicos, como comité interno de suporte a toda a acção dos investigadores na organização e na disseminação e alargamento gradativo das acções a toda a organização, facilitada por intermédio dos colaboradores internos implicados.

Os procedimentos salientes desta fase consubstanciaram um cronograma preliminar de actividades subsequentes, ficando esta etapa firmada e demarcada com um protocolo de colaboração (cf. Anexo 1). Este documento formalizou a relação inter-organizacional cooperativa, reflectindo as decisões dos intervenientes na fase de entrada no sistema e facultando uma caracterização projectiva (por exemplo, em termos de condições de arranque, desenvolvimento e términos do projecto).

⁹⁷ Referimo-nos a um conjunto de 23 colaboradores dos seguintes sectores organizacionais: um elemento do departamento de sistemas de informação, três do sector de contabilidade, uma chefia de turno, um elemento do departamento técnico e engenharia, um da gestão da qualidade, quatro do departamento de recursos humanos, uma do sector da manutenção, dois das reposições e nove das diferentes linhas de produção.

3.4.2. II – Fase – Auditoria e diagnóstico de conhecimento organizacional⁹⁸

3.4.2.1. Objectivos

Partindo das acções e resultados advindos da exploração e preparação, numa segunda fase deste estudo empírico visou planejar-se e executar-se um processo de auditoria ou diagnóstico, no âmbito do conhecimento, ao contexto industrial em apreço, concebendo e/ou adaptando instrumentos de medida, que permitissem avaliar o grau de aplicabilidade de aspectos inerentes à gestão de conhecimento, nos comportamentos individuais e processos organizacionais.

A partir das comunidades de interesse pré-constituídas, em torno do domínio da gestão do conhecimento, foi objectivo desta segunda fase a constituição de configurações grupais representativas, em moldes de comunidades de prática, enquanto estrutura de suporte estratégico à compreensão do já desenvolvido e a desenvolver.

3.4.2.2. Procedimentos

Ao nível da recolha de dados, um diagnóstico através de investigação-acção suporta grande diversidade de métodos e instrumentos (Gummesson, 2000). A tónica, neste paradigma, coloca-se não tanto na metodologia utilizada, mas no registo de informação, podendo escolher-se vários métodos, isolados ou em simultâneo, que permitam o enriquecimento e confronto dos dados, pela sua recolha junto de fontes complementares de informação (Mira, 2003)⁹⁹.

⁹⁸ Datas de reuniões presenciais na Huf Portuguesa durante a fase de auditoria e diagnóstico: 21 Janeiro de 2005; 24 Janeiro de 2005; 16 Abril de 2005; 2 Maio de 2005; 28 Junho de 2005; 30 Junho de 2005; 1 Julho de 2005.

⁹⁹ Cohen e Manion (1994) consideraram que as várias fases do processo de investigação-acção devem ser constantemente monitorizadas por uma variedade de mecanismos (questionários, diários, entrevistas, estudos de caso, etc.). É esta observação rigorosa de situações e factos que permite efectuar modificações, reajustamentos, redefinições, mudanças de direcção. Winter (1996) refere a necessidade de ser rigoroso e sistemático na recolha de evidências. Isto implica o uso de técnicas, como: manter um diário de impressões subjectivas, descrições dos encontros mantidos e das lições aprendidas; recolher documentos relativos a uma determinada situação; usar questionários de formato aberto ou fechado; entrevistar os colegas ou outros; efectuar gravações áudio ou vídeo de entrevistas ou encontros e ainda registar por escrito encontros ou entrevistas com outros participantes.

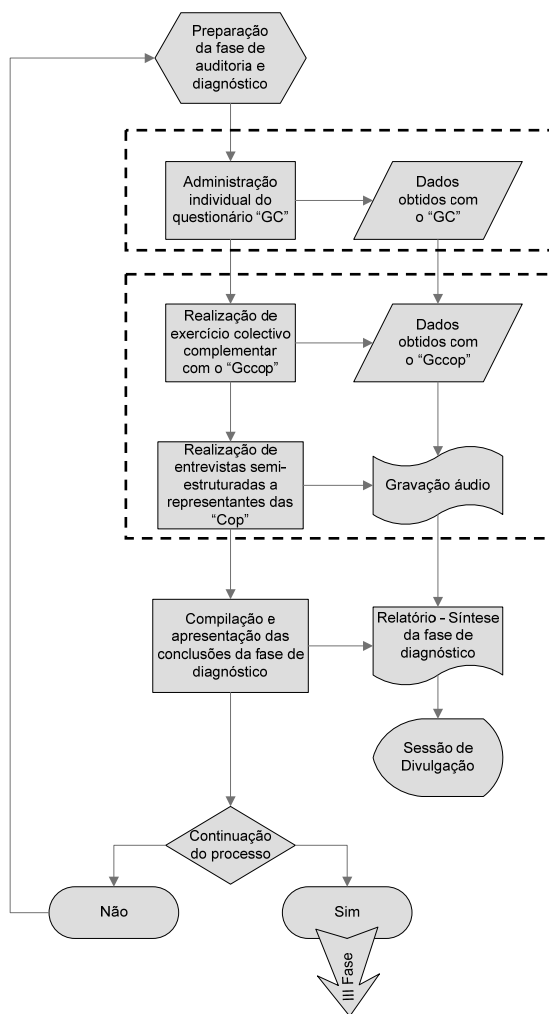


Figura 10 – Fluxograma de acções II Fase

Através da utilização de três metodologias de base na recolha de informação, em duas sub-fases ou dois ciclos de diagnóstico, procurou-se uma visão global, realista e representativa da organização, no âmbito do seu conhecimento organizacional e aplicabilidade de práticas comportamentais e culturais relativas. Divulgam-se, em seguida, procedimentos e resultados da triangulação metodológica¹⁰⁰ desenvolvida e caracteriza-se o sistema estudado, nos parâmetros relativos às suas funções críticas ou mais significativas, partindo do que foi percebido pelos actores organizacionais como aplicando-se mais ou menos, estando mais ou menos operante na Huf Portuguesa.

¹⁰⁰ Referimo-nos ao Questionário “GC”; Exercício de Diagnóstico – Complementar com o instrumento “Gccop” e entrevistas semi-estruturadas a representantes dos grupos constituintes das comunidades de prática.

Adoptamos as palavras de Mira e Gomes (2004) acerca do papel de um consultor/investigador, externo ao contexto, em etapas iniciáticas de projectos de investigação-acção:

...será o de diagnosticar as boas práticas, dar-lhes visibilidade e transformá-las num projecto de intervenção no qual seja claro que o que se muda e a forma como se muda não é imposta nem de cima para baixo, nem de fora para dentro, mas resulta da transformação do que já se faz em certos momentos ou em certos sectores da organização (p. 69).

Tendo em vista a genuína explicitação dos procedimentos desenvolvidos, segmentámos a sua caracterização em dois sub-ciclos de actividades.

Num contexto em que se valoriza e pretende, formalmente, potenciar a capacidade de aprendizagem e (sub)processos associados ao conhecimento, os colaboradores foram encorajados a procurar respostas, por iniciativa própria, e ajudados a consegui-lo, tendo vindo a revelar-se essenciais na descrição do sistema e na interpretação dos resultados em cada sub-ciclo.

3.4.2.2.1. I – Sub-ciclo de diagnóstico de gestão do conhecimento, com base na auto-administração do questionário – “GC”

Numa lógica de descodificação primária da realidade e aferição da percepção de todos os intervenientes, quanto à presença ou não de (sub)processos e práticas relacionadas com o conhecimento organizacional e sua gestão utilizou-se, neste primeiro sub-ciclo de diagnóstico organizacional, o método do inquérito com recurso à técnica do questionário (anónimo e auto-administrado), tendo os procedimentos neste sub-ciclo recaído na aplicação e validação do questionário “GC”, devolução dos resultados obtidos e trabalho de análise interpretativa dos resultados com agentes organizacionais.

3.4.2.2.1.1. Instrumentos e investigação instrumental¹⁰¹

Reflexo do desequilíbrio, já previamente manifesto, entre desenvolvimentos e contributos teóricos e empíricos denota-se, ainda, no campo operativo da gestão do

¹⁰¹ Drenth (1998) refere cinco tipos fundamentais de investigação: a instrumental, a descritiva, a exploratória, a explicativa e, ainda, a interpretativa. Direccionando-se para a construção e validação de instrumentos de recolha de informação, a investigação instrumental surge para como uma das tipologias centrais e mais usuais na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

conhecimento alguma escassez de investigações empíricas e instrumentos de medida suficientemente validados.

O questionário de gestão do conhecimento “GC” (cf. Anexo 2) construído e validado por Cardoso (2003) visou, no estudo originário, a obtenção de dados organizacionais não documentados junto de sujeitos inquiridos em organizações, para avaliação de processos organizacionais relativos ao conhecimento e sua gestão. Com respectivos estudos de aferição de qualidades psicométricas, (validade de conteúdo, validade de constructo e consistência interna das suas dimensões), que garantem a sua utilização com um nível aceitável de confiança, apresenta uma versão completa inicial de 56 itens (onze dos quais invertidos). Administrado a uma amostra de 1547 sujeitos pertencentes a 50 organizações do tecido industrial da região de Viseu foi, num esforço de incremento da sua consistência interna, reduzido para uma versão simplificada com 32 itens, referentes a uma estrutura tetra-factorial¹⁰², emergente a partir de uma análise factorial exploratória em componentes principais efectuada pela autora (cf. Quadro 13).

Tendo em vista facilitar a associação do conteúdo de cada afirmação com a realidade e o contexto organizacional de pertença, os itens apresentam-se no formato de uma escala de *Likert*, encontrando-se todas as afirmações enunciadas em torno da expressão nuclear “*Aplica-se*”¹⁰³. Para cada questão os sujeitos inquiridos deveriam dar uma única resposta, aquela que considerassem mais adequada à sua forma de perceber a aplicabilidade dos conteúdos dos itens na sua organização.

¹⁰² A denominação adoptada por Cardoso (2003) para os quatro factores foi a seguinte: I – Práticas de gestão do conhecimento; II – Orientação cultural para o conhecimento III – Gestão social e discursiva do conhecimento IV – Gestão estratégica do conhecimento.

¹⁰³ A versão preliminar da escala GC apresentava cinco opções de resposta: (nesta empresa...) 1 – nunca se aplica; 2 – aplica-se pouco; 3 – aplica-se moderadamente; 4 – aplica-se muito; 5 – aplica-se totalmente. As informações recolhidas na primeira fase conduziram, a autora, à alteração das opções de resposta relativas aos graus para 1 (nunca se aplica) e 5 (aplica-se totalmente), visto que, aproximadamente, metade dos respondentes optava por não as seleccionar, considerando-as demasiado restritivas. Procedeu-se por isso à sua alteração, tendo-se optado pela seguinte formulação final: quase nunca se aplica para o grau 1 e aplica-se quase totalmente para o grau 5.

Quadro 13

GC: Análise descritiva da escala e dos quatro factores nela retidos [Adaptado de: Cardoso, 2003]

Medidas	Mínimo	Máximo	M	DP
GC (MT)	1.59	5.00	3.29	0.56
Factor 1	1.00	5.00	2.82	0.82
Factor 2	1.64	5.00	3.63	0.59
Factor 3	1.00	5.00	3.32	0.66
Factor 4	1.00	5.00	3.41	0.70

Legenda: MT – Média total do GC; Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento.

Segundo Cardoso (2003), no seu conjunto os quatro factores retidos explicaram, no estudo original, 49,5% da variância total, apresentando a escala um coeficiente de consistência interna de .93. Após rotação ortogonal *varimax*, o primeiro factor apresentou um valor próprio de 5.19, explicando 16.23% da variância, o segundo 4.882 e explicou 15.26%, o terceiro 2.99 e explicou 9.33%, e o quarto um valor próprio de 2.78, explicando 8.70% da variância. O primeiro factor foi saturado acima de .50 por dez itens, o segundo por onze, o terceiro por seis e o quarto por cinco itens¹⁰⁴ (cf. Quadro 13).

A interpretabilidade da matriz factorial emergente no quadro teórico-conceptual da gestão do conhecimento levou-nos à prossecução do estudo da dimensionalidade desta escala no caso organizacional sob estudo. Tendo em vista averiguar a estabilidade e robustez da estrutura tetra-dimensional, assumimo-la como modelo hipotético a testar numa nova amostra. Utilizando o método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*¹⁰⁵) sujeitámos o modelo composto por 32 itens divididos por quatro factores correlacionados entre si aos procedimentos da técnica da Análise Factorial Confirmatória¹⁰⁶ (CFA – *Confirmatory Factor Analysis*). Esta análise envolve a especificação de parâmetros fixos (conhecidos) e a estimação de parâmetros livres

¹⁰⁴ Excepção no item 6, cuja saturação foi de 0,495.

¹⁰⁵ Este método de estimação tem como pressuposto de utilização a normalidade multivariada. Cada indicador observado tem distribuição normal e todas as combinações lineares destes indicadores também.

¹⁰⁶ A Análise Factorial Confirmatória apenas pode ser adoptada quando existem estudos de validação prévios (Byrne, 1994). Permite avaliar o poder explicativo de um modelo definido no plano conceptual ou teórico, numa nova amostra, permitindo decidir de entre vários possíveis, qual o modelo que melhor descreve os dados. Na análise factorial confirmatória, os constructos teóricos ou variáveis latentes, serão determinados por um conjunto de variáveis observadas, que presumidamente mensuram esses constructos a partir de covariação (Bryant & Yarnold, 2003).

(desconhecidos), variáveis latentes ou constructos hipotéticos (Bryant & Yarnold, 2003).

While latent variables cannot be directly observed, information about them can be obtained indirectly by noting their effects on observed variables. Factor analysis is a statistical procedure for uncovering a (usually) smaller number of latent variables by studying the covariation among a set of observed variables (Long, 1983, p. 11).

Os indicadores, variável manifesta ou observável são usados como medida de um conceito, constructo ou variável latente e podem ser interpretados como variáveis endógenas, dependentes ou de resultado. Nos diagramas de caminhos (*Path Diagram*¹⁰⁷) há uma ou mais setas a eles dirigidas (cf. Figura 12). Os factores ou variáveis exógenas são independentes ou influenciadoras de outras variáveis do modelo. Na representação em diagramas de caminhos deles só partem setas. Na análise factorial cada variável é explicada pelo seu peso em cada um dos factores. Sendo o objectivo representar todas as variáveis no menor numero de factores possível (Kline, 1998).

A especificação do modelo consiste no processo de selecção das variáveis a incluir e no postular de relações entre as variáveis e os termos residuais. Kline (1998) refere-se a três características dos modelos de medida em análise factorial confirmatória, enquanto componentes do modelo de equações estruturais que especifica os indicadores para cada constructo latente e que testa a fiabilidade de cada variável latente. Primeiro, a análise factorial confirmatória caracteriza-se por cada indicador possuir duas causas. Uma representada pelo efeito causal da variável latente na medida observável, em que a estimação estatística deste efeito directo se denomina por saturação factorial. Uma outra influência é um agregado de fontes de variância representadas pelas estimativas do erro padrão. Reflecte o grau em que as variáveis de medida (os indicadores) não descrevem perfeitamente o constructo latente. Em termos práticos todos os constructos têm algum erro de medida, tendo o investigador por objectivo a sua minimização.

Uma segunda característica evidenciada por Kline (1998) consiste em assumir a independência entre medidas de erros e factores. Uma terceira, partindo da assumption da covariância entre variáveis latentes, reflecte a não interpretabilidade das relações entre factores, utilizando as palavras de Kline (1998) “CFA have a particular

¹⁰⁷ Os modelos especificam um conjunto de relações de dependência que pode ser testado empiricamente. Pode ser formalizado, matematicamente, através de um sistema de equações ou através de representação gráfica do conjunto completo de relações entre todas as variáveis onde as setas rectilíneas representam relações estruturais e as setas curvas representam covariações.

characteristic: the latent variables in CFA models are simply assumed to covary with one another; that is, all of their associations are specified as unanalyzed” (p. 190)¹⁰⁸.

Segundo Bryman e Cramer (1993), o grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial está dependente da dimensão e representatividade da amostra utilizada.

A amostra do presente estudo foi constituída por um total de 285 questionários válidos¹⁰⁹, recolhidos na organização industrial Huf-Portuguesa, no mês de Janeiro de 2005. A aplicação do questionário foi efectuada pelos investigadores com a colaboração activa de agentes internos. Foram facultadas instruções e explicações necessárias à globalidade dos colaboradores para assegurar as condições adequadas ao preenchimento individual do questionário e maximizar a fiabilidade dos resultados. O preenchimento foi, em grande medida, facilitado pela possibilidade de ser efectuado em horário laboral.

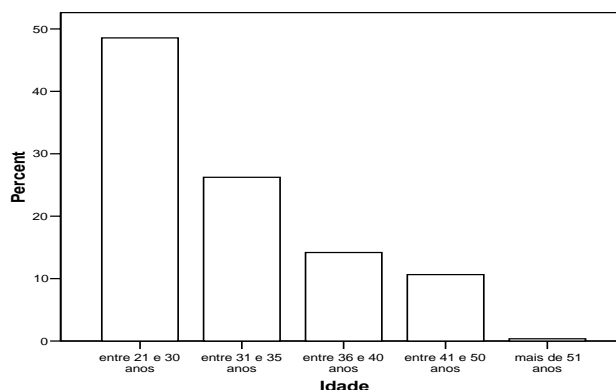


Figura 11 – Idade dos participantes que responderam ao questionário – “GC”

Da amostra válida, 153 corresponderam a colaboradores do sexo feminino e 128 do sexo masculino (4 respostas omissas). As idades dos participantes variaram de acordo com os intervalos apresentados na Figura 11, sendo que 48,1% se encontravam na faixa etária entre os 21 e os 30 anos de idade.

Cerca de 73% dos sujeitos possuíam habilitações literárias que se situavam entre o 7º e o 12º ano de escolaridade (cf. Quadro 14).

¹⁰⁸ Verifica-se na análise factorial confirmatória efectuada que a correlação entre os factores é elevada, contudo,

¹⁰⁹ Os valores indicados nos resultados referem-se apenas aos indivíduos que responderam em cada uma das variáveis, não se incluindo aqui as percentagens de não respostas.

Quadro 14
Habilitações escolares/académicas

		Frequência	%
Valid	0 ao 4º ano	7	2,5
	5º ao 6º ano	45	15,8
	7º ao 9º ano	99	34,7
	10º ao 12º ano	109	38,2
	Bacharelato	2	,7
	Licenciatura	16	5,6
	Pós graduação	2	,7
	Total	280	98,2
Missing	System	5	1,8
Total		285	100,0

No que diz respeito à representatividade da amostra dos diferentes quadrantes da organização, 248 sujeitos, correspondentes a cerca de 87% da amostra estavam adstritos ao departamento de produção¹¹⁰, 6 à manutenção, 3 ao Armazém e 22 à área administrativa.

Ao nível da experiência de trabalho dos participantes, na Huf Portuguesa, obtiveram-se os resultados expressos no Quadro 3, verificando-se que 39,3% dos participantes trabalham na organização há mais do que 5 e menos do que 10 anos e 34,7% há mais do que 10 anos (cf. Quadro 15).

Os restantes colaboradores, correspondentes a 25,3% da amostra, trabalham na organização há menos do que 5 anos. Relativamente à experiência profissional prévia, 56,5 % dos inquiridos mencionam já ter trabalhado noutros contextos.

Quadro 15
Experiência profissional na Huf Portuguesa

		Frequência	%
Valid	Entre 6 meses e 1 ano	2	,7
	Entre 1 e 3 anos	13	4,6
	Entre 3 e 5 anos	57	20,0
	Entre 5 e 10 anos	112	39,3
	Mais de 10 anos	99	34,7
	Total	283	99,3
Missing	System	2	,7
Total		285	100,0

¹¹⁰ O valor elevado de participantes afectos à produção parece facilmente explicável atendendo à natureza e actividade do contexto organizacional em estudo – indústria de componentes para o automóvel, em que grande parte das funções e, consequentemente, grande parte da massa de colaboradores está directamente centrada na vertente produtiva.

As análises da dimensionalidade e da consistência interna aqui apresentadas resultam da aplicação do instrumento “GC” à amostra do nosso estudo (N = 285), pelo que estão garantidas as condições mínimas prescritas¹¹¹ para se utilizar a análise factorial que, de acordo com Bryman e Cramer (1993) e Gorsuch (1983) deverá integrar um mínimo de cem sujeitos por análise e o rácio de cinco para um em termos do número de sujeitos por item. O nosso estudo, com um rácio de 8,9 (285/32) respeitou um número mínimo de 5-10 observações por item defendidas por autores como Stevens (1992) e Grim e Yarnold (2000).

Na identificação exacta de modelos há que procurar um equilíbrio adequado de parâmetros conhecidos e desconhecidos. Um modelo diz-se identificado se foi especificado de modo a que a matriz de variância-covariância da população possa ser reproduzida a partir de um único conjunto de parâmetros, isto é, que as estimativas dos parâmetros sejam únicas. Este equilíbrio é, de acordo com Bryant e Yarnold (2003), conseguido se o número mínimo de parâmetros fixos corresponder ao quadrado do número de variáveis latentes. Kline (1998) refere que deverão existir pelo menos tantas observações quantos os parâmetros livres. Para definir a escala das variáveis latentes o autor apresenta duas possibilidades, uma primeira será fixar a variância de cada factor em 1,0, estandardizando a escala de medida dos factores. Ou, de outra forma, passaria por fixar a saturação de um indicador por factor em 1,0, dando a mesma métrica ao factor e ao indicador. Segundo Kline (1998) “in a single-sample analysis, either method may be acceptable” (p. 239).

Após a especificação e estimação do modelo, a sua adequação foi avaliada em função de diferentes índices de ajustamento disponíveis na literatura e calculados a partir do programa estatístico adoptado (*Lisrel 8.54*¹¹²), índices, que facultam um grau de explicação da matriz de *inputs* observados (de variância-covariância ou de correlações) pelo modelo estimado. Entrámos, nesta análise, em linha de conta com critérios globais, que permitem analisar a sustentabilidade do modelo na sua globalidade e critérios específicos, que permitem a análise da adequação em parâmetros particulares (cf. Quadro 16).

¹¹¹ Kline (1998) referiu condições necessárias e suficientes para a identificação ou reconhecimento de um modelo são: o número de parâmetros a estimar deverá ser menor ou igual ao número total de variâncias e covariâncias entre as variáveis observadas (critério necessário), cada factor deverá conter pelo menos dois indicadores (critério necessário) e a escala de medida da variável latente deve estar definida (critério suficiente).

¹¹² Software – *Linear Structural Relationships* – dos autores Jöreskog e Sörbom (1989).

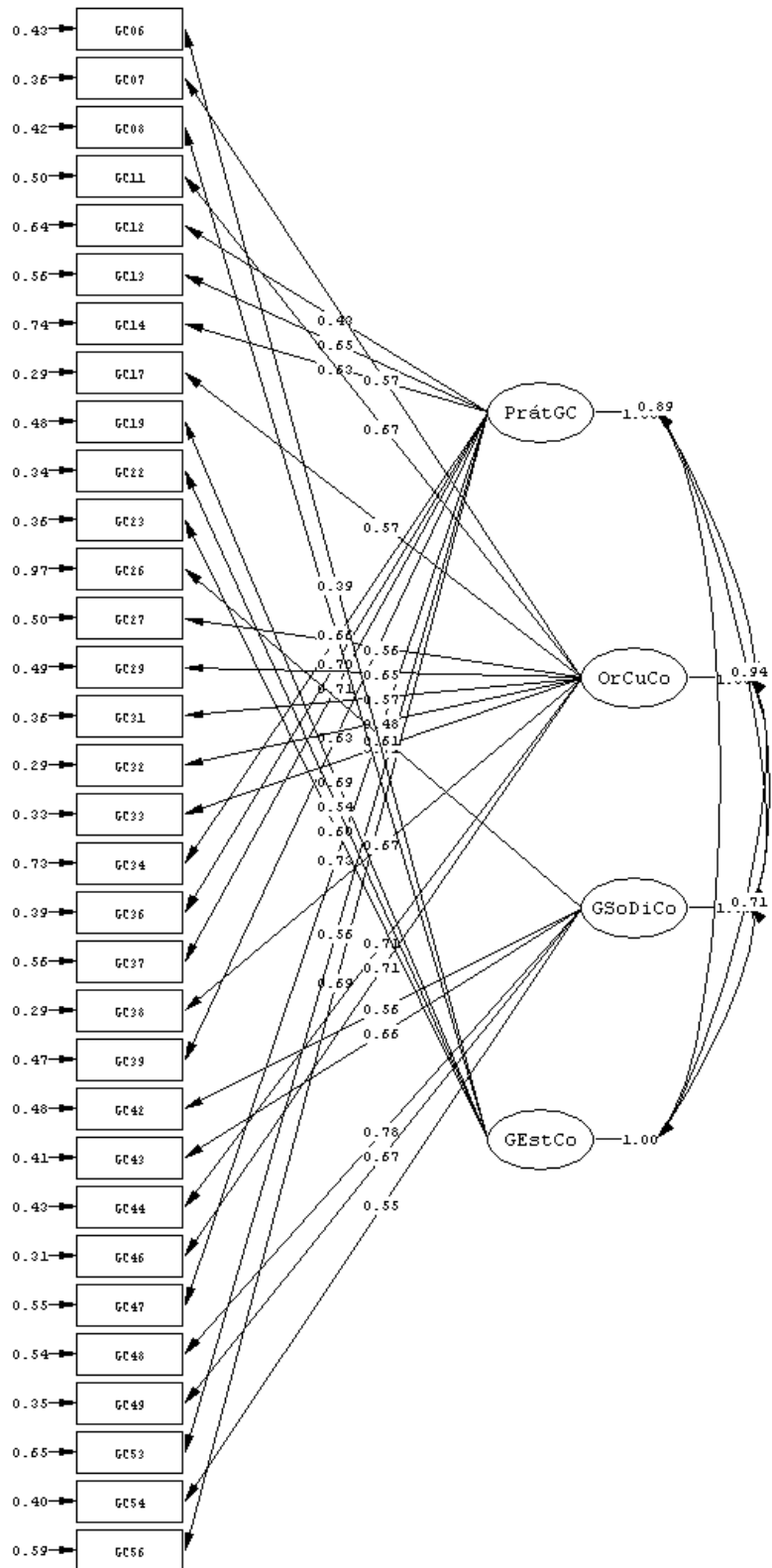


Figura 12: Path diagram do modelo especificado na AFC [Extraído de: LISREL 8.54]

Dos índices disponíveis na literatura e simultaneamente disponibilizados pelo *software* estatístico adoptado *Lisrel 8.54*, seleccionámos o *Maximum Likelihood Chi-square*, o *Comparative Fit Index (CFI)*, o *Non-normed Fit Index (NNFI)* e o *Root Mean Square Residual* (cf. Quadro 16).

Quadro 16

Resultados do teste de ajustamento da Análise Factorial Confirmatória – Índices de ajustamento

Modelo	χ^2	d.f.	$\chi^2/d.f.$	CFI	NNFI	RMSEA
Especificado	1157.456 (p = 0.0)	474	2.44	0.955	0.953	0.0713

Nota. CFI - Bentler Normed Comparative Fit Índice; NNFI - Bentler & Bonnet Non-normed Fit Índice, RMSEA - Root Mean Square of Error of Approximation

Enquanto medida de ajustamento global é recorrente o recurso ao índice de qui-quadrado (χ^2), uma estatística que assume a hipótese – H_0 : Não existem diferenças significativas entre a matriz variância-covariância estimada e observada. A probabilidade da matriz de residuais ajustados ser diferente de zero é fornecida através do valor *p* associado ao índice *Maximum Likelihood Chi-square* χ^2 . Com efeito, um valor deste índice estatisticamente significativo indicia que o modelo não reflecte, apropriadamente, os dados observados. Contudo, esta estatística que calcula a diferença entre matrizes de covariância observadas e esperadas não é ajustada aos graus de liberdade, sendo indicada apenas para pequenas amostras, com menos de 200 observações (Arbuckle & Wothke, 1999; Luque, 2000; Karjaluoto, 2002). Sendo sensível ao tamanho da amostra, em amostras de maior dimensão, obtêm-se valores de χ^2 significativos, independentemente do tipo de ajustamento (Kline, 1998). Um índice adequado é dado por um valor não significativo. O qui-quadrado varia em função inversa do tamanho da amostra, quanto maior a amostra, menor o valor da sua significância (Fernandes, 2005). No modelo em análise, que incidiu sobre 285 observações seria então de esperar que o valor do χ^2 ultrapassasse o limiar de significação estatística, o que, na verdade, se verificou [$\chi^2 (474) = 1157.456 p < .001$].

Também como medidas de ajustamento global surgem dois índices que medem o tamanho médio dos residuais gerados por um modelo particular, podendo ser utilizado para comparar ajustamentos de dois ou mais modelos construídos a partir dos mesmos dados. Surge aqui a residual da raiz quadrada (RMSR) e o índice da raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA – *root mean square of error of approximation*). Como a sua denominação indicia o RMSEA estima o erro de aproximação, ou a

discrepância existente no ajustamento do modelo hipotético à matriz de covariância populacional. Estes residuais ajustados, idealmente, deverão ser próximos de zero, indiciando um bom ajustamento do modelo aos dados. Um ajustamento menor do que 0.05 indica um ajustamento perfeito, quando menor do que 0.08 um ajustamento aceitável. No nosso modelo o RMSEA surge com o valor de 0.073 que não sendo perfeito entra no intervalo aceitável.

Podemos também encontrar medidas de ajustamento incremental (*goodness of fit*) que realizam uma comparação com o modelo nulo. Neste grupo de índices surgem, entre outros, um índice de adequação global do modelo denominado por índice de ajuste comparativo (CFI – Bentler Normed Comparative Fit Index), o índice de ajuste ponderado AGFI, o índice de ajuste normalizado (NFI – *normed of fit index*), distorcido em amostras pequenas e o índice de ajuste não normalizado (NNFI – *non normed fit index*) que se aplica quer a amostras grandes, quer pequenas. Bentler e Bonett (1980), seus autores, sugerem um valor mínimo aceitável de 0,90 para estes dois índices. Outros autores consideram um ajustamento recomendado a partir de 0.08 (Arbuckle & Wothke, 1999; Luque, 2000; Karjaluoto, 2002). A interpretação da magnitude dos residuais ajustados assenta no contínuo de 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores mais elevados revelam um melhor ajustamento. Um ajustamento recomendado deverá superar 0.90 (Arbuckle & Wothke, 1999; Luque, 2000; Karjaluoto, 2002). Nestes índices o nosso modelo apresentou no CFI o valor de 0.955 e no *Non-Normed Fit Index* (NNFI) o valor de 0.953. Em ambos os caso insere-se acima do valor limiar recomendado.

Pode ainda considerar-se um terceiro grupo de medidas de ajustamento, denominadas por índices de ajustamento de parcimónia. Diagnosticam se houve sobre-identificação. Surge o critério de informação de *Akaike* (AIC), cujo valor quando aceitável deve acercar-se do zero. O índice de ajustamento parcimónico normalizado (PNFI), útil na comparação de modelos e cujas diferenças deverão entrar no intervalo entre 0.06 e 0.09. O índice de ajustamento parcimónico (PGFI), cujo valor de um bom ajustamento será próximo de 1 e, por fim, o qui-quadrado normalizado (χ^2/gf). Permitindo colmatar a sensibilidade à dimensão das amostras, Jöreskog e Sörbom (1989) sugeriram que se divida o valor do χ^2 pelos graus de liberdade. Byrne (1998) definiu como valores aceitáveis para este índice os compreendidos entre 2,0 e 5,0. À medida que este valor se aproxima de zero o ajustamento do modelo melhora. No nosso modelo inicial, esse resultou em ($\chi^2/df = 2.44$).

Em síntese, verificou-se que o modelo definido pela análise factorial exploratória de Cardoso (2003) demonstrou uma adequação satisfatória em índices de ajustamento global, de ajustamento incremental e de parcimónia.

O Quadro 17 reflecte as saturações dos itens nos respectivos factores, sendo todas superiores 0.40 (com excepção do item GC06¹¹³), valor que diversos autores adoptam como indicador da apropriação da integração dos itens nos respectivos factores (e.g., Stevens, 1996).

Os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação dos factores gerados à luz do quadro teórico-conceptual de partida contribuíram para demonstrar a adequação satisfatória da estrutura tetra-factorial. Embora cientes de que qualquer modelo pode ser optimizado mediante reespecificações¹¹⁴, considerámos perante os resultados obtidos não existirem argumentos suficientes, nem de índole estatística, nem tão pouco teórica, para a sua realização.

A estrutura tetra-dimensional que sobressaiu aqui reafirmada, quer do ponto de vista teórico-conceptual, quer empírico e de intervenção apresenta potencial enquanto matriz interpretativa e analítica da gestão do conhecimento, desconstruindo-a analiticamente em quatro dimensões analiticamente distintas, mas pragmaticamente interligadas: as suas práticas (factor 1), uma orientação cultural para o conhecimento (factor 2), a gestão social e discursiva do conhecimento e a gestão estratégica do conhecimento (factores 3 e 4, respectivamente).

3.4.2.2.1.2. Apresentação e discussão de resultados no sub-ciclo I

Uma auditoria ou diagnóstico através do “GC” assente na tetra-dimensionalidade confirmada, facultou informações sobre as práticas de gestão do conhecimento, enquanto processos formalmente instituídos, orientados maioritariamente para o conhecimento dito explícito. Permite, também, aceder à percepção mais profunda em torno do

¹¹³Parece relevante destacar que já na análise factorial exploratória de Cardoso (2003) o item GC06 levantou dúvidas em termos de inclusão/exclusão na versão definitiva da escala. Apresentou um *loading* de 0.495, tendo a autora optado pela sua inclusão dada a proximidade do valor de corte de 0.50.

¹¹⁴ Em caso de um ajustamento inicial considerado não satisfatório, bastante comum, poderão ser usados para reespecificação alguns índices de modificação, calculados para cada relação não estimada, mas possível num modelo específico. Estes índices devem ser usados com extrema parcimónia, como guias norteadores, devendo apenas ser modificadas as relações para as quais haja suporte teórico justificativo da mudança. “...it is crucial that respecification be guided as much as possible by theoretical rather than solely empirical criteria (e.g., level of significance)” (Kline, 1998, p. 240). Compete ao investigador ponderar modificações a introduzir sem que haja manipulação de “*overfitting*” ou ajustamento excessivo (Byrne, 1994).

referencial cultural que orienta e confere sentido e direcção às práticas e procedimentos instituídos. Ainda, a partir de um terceiro factor, assente num conhecimento maioritariamente tácito, permite revelar a percepção dos actores organizacionais e a conotação atribuída a interacções informais, relacionadas com a construção e difusão social do conhecimento, facilitadoras ou limitadoras de práticas discursivas e desenvolvimento de linguagens e de um léxico de entendimento partilhado. Como também, através de um quarto factor, reflecte a percepção dos colaboradores sobre uma orientação formal da organização para a gestão estratégica do conhecimento¹¹⁵ organizacional, numa lógica de alcance de vantagens competitivas.

Quadro 17
GC: resultados médios por factor na amostra Huf-Portuguesa

Medidas	Mínimo	Máximo	M	DP
GC (MT)	2,07	4,66	3,497	,3908
Factor 1	1,40	5,00	3,380	,6072
Factor 2	1,64	4,91	3,706	,5104
Factor 3	2,00	5,00	3,429	,5782
Factor 4	1,80	5,00	3,712	,5559

Nota. MT – Média total do GC; Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento

Numa análise descritiva dos resultados¹¹⁶, verificamos que as percepções dos participantes reflectem, globalmente, uma aplicabilidade moderada a elevada dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, expressos nos quatro factores do Questionário “GC” com uma média global de 3,497 e um desvio padrão de ,3908 (cf. Quadro 17). As pontuações médias alcançadas nas quatro dimensões factoriais retidas sustentam que as percepções dos participantes são, na generalidade, positivas em qualquer dos factores, sendo de salientar o Factor 1 (práticas de gestão do conhecimento) enquanto factor com o valor médio mais baixo, comparativamente aos demais, e, pelo contrário, os Factor 2 (orientação cultural para o conhecimento) e o

¹¹⁵ A partir de uma crescente consciência interna do que se conhece, assume-se a utilização dos pontos fortes e fracos, reconhecidos internamente, na minimização e potenciação estratégica de ameaças e oportunidades contingencialmente determinadas.

¹¹⁶ Numa análise comparativa com os resultados obtidos no estudo de Cardoso (2003) (cf. p. 59), verifica-se que os resultados médios obtidos em cada um dos factores na amostra estudada são sempre superiores.

Factor 4 (gestão estratégica do conhecimento) como aqueles que apresentaram um valor médio mais elevado (cf. Quadro 18).

Quadro 18
GC: saturações factoriais por item na amostra Huf Portuguesa

Cód.	Itens	F1	F2	F3	F4
GC34	<i>Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas</i>	0.754			
GC47	<i>Fazemos circular a informação entre nós (e.g., através de relatórios, jornal interno, e - mail</i>	0.734			
GC37	<i>Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas</i>	0.709			
GC36	<i>Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho</i>	0.699			
GC56	<i>Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho</i>	0.688			
GC13	<i>Somos encorajados a tomar a iniciativa</i>	0.648			
GC14	<i>São recompensados aqueles que partilham o que sabem</i>	0.630			
GC39	<i>Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos</i>	0.628			
GC53	<i>Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos</i>	0.557			
GC12	<i>Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação</i>	0.431			
GC33	<i>Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos</i>		0.714		
GC46	<i>Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (e.g., certificação da qualidade)</i>		0.712		
GC44	<i>Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade</i>		0.711		
GC11	<i>Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber</i>		0.674		
GC29	<i>Cada um de nós tem uma função a cumprir</i>		0.653		
GC38	<i>Procuramos perceber as regras da nossa organização</i>		0.638		
GC17	<i>O que sabemos vê-se na forma como produzimos</i>		0.567		
GC07	<i>Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)</i>		0.566		
GC31	<i>Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)</i>		0.566		
GC27	<i>Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho</i>		0.556		
GC32	<i>Agimos de acordo com a forma como estamos organizados</i>		0.478		
GC48	<i>Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho</i>			0.782	
GC49	<i>Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem</i>			0.667	
GC43	<i>Falamos da nossa empresa</i>			0.660	
GC26	<i>Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (e.g., a tomar café)</i>			0.606	
GC42	<i>Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos</i>			0.559	
GC54	<i>Falamos das nossas funções</i>			0.546	
GC19	<i>Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós</i>				0.686
GC08	<i>Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito</i>				0.662
GC23	<i>Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (e.g., adoptamos os melhores “truques”)</i>				0.596
GC22	<i>O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes</i>				0.536
GC06	<i>O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes</i>				0.394

A percepção dos colaboradores da Huf Portuguesa revelou, neste sub-ciclo de diagnóstico, indícios moderados a mais positivos de uma orientação cultural e estratégica para o conhecimento, assim como a percepção de iniciativas e práticas organizacionais pré-existentes consonantes com princípios de administração eficaz do conhecimento crítico à actividade e ao “negócio”.

Para além da análise agregada, facultada pelos quatro factores e atendendo aos objectivos subjacentes à constituição da presente caracterização/diagnóstico, considerámos pertinente uma síntese analítica do padrão de respostas a itens particulares. É de notar que a mesma não visará a análise e comentário exaustivos de todos os itens emergentes dos resultados, mas antes uma apreciação sumária, mais qualitativa, a partir do conteúdo dos itens, que se pretende matriz orientadora na identificação/confirmação de focos de atenção e definição de prioridades. Tendo em vista este objectivo base, foram consideradas ao nível da análise dos resultados globais, as frequências por opção de resposta, medidas de tendência central, em particular, a média e como medida de dispersão – o desvio padrão dos itens mais e menos pontuados na escala global. Procura-se, através da sistematização destes resultados, sinalizar itens com média elevada, cujo conteúdo semântico indicie aspectos em gestão do conhecimento mais operantes no contexto e, por isso, indicadores potenciais de práticas modelo, ou boas práticas, passíveis de identificação e disseminação, assim como pontos fracos ou moderados, enquanto elementos a identificar, potencialmente, como alvo de correcção, supressão ou optimização.

Com base nas alternativas de resposta do questionário: 1- (Quase nunca se aplica); 2- (Aplica-se pouco); 3- (Aplica-se moderadamente); 4- (Aplica-se muito) e 5- (Aplica-se quase totalmente), na interpretação descritiva dos resultados iremos utilizar as expressões de “elevada aplicação”, “aplicação moderada” e “baixa aplicação”, relativas a uma tendência de aproximação da média das respostas globais a cada um dos extremos. Quanto mais próximo for o valor médio de 5, maior a percepção de operância e mais próximo de “aplica-se totalmente”. Quanto mais próxima de 1, menor a percepção de aplicabilidade e mais próximo de “quase nunca se aplica”. Analisando os resultados globais, a partir desta grelha de leitura, constata-se que os valores das médias, por item, dos 285 participantes oscilam na escala global entre o valor máximo de 4,04 e o valor mínimo de 2,68.

Denota-se na sequência dos itens com médias de respostas mais elevadas, expressas no Quadro 19, uma tendência de respostas muito similar, congregando a opção de resposta “Aplica-se muito” mais de 45% do total das respostas em todos os itens e, em muitos, mesmo mais do que 50%.

Quadro 19
Exemplos de dez itens com valores médios mais elevados

Item	N	Média	Desvio Padrão
[GC44] Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	285	4,04	0,78
[GC04] Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)	285	3,95	0,81
[GC29] Cada um de nós tem uma função a cumprir	285	3,91	0,8
[GC08] Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	285	3,87	0,83
[GC22] O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	285	3,85	0,78
[GC05] Repetimos os erros do passado	285	3,83	0,96
[GC46] Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	285	3,81	0,79
[GC33] Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	285	3,81	0,77
[GC56] Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	285	3,79	0,95
[GC17] O que sabemos vê-se na forma como produzimos	285	3,78	0,71

Em síntese, dos dez valores médios mais elevados destacamos o item “[GC44] *Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade*”, como aquele que alcançou, na globalidade, o valor médio mais elevado (cf. Quadro 19).

Quadro 20
Exemplos de dez itens com valores médios mais baixos

Item	N	Média	Desvio Padrão
[GC25] Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem	285	3,26	1,02
[GC28] “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes destes nos deixarem	285	3,21	0,82
[GC30] Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa empresa	285	3,18	0,94
[GC34] Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	285	3,18	1,09
[GC26] Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	285	3,11	1,06
[GC10] A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	285	3,08	0,97
[GC01] Aproveitamos os conhecimentos que os novos colaboradores nos trazem	285	3,07	0,8
[GC55] Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	285	3,07	1
[GC03] Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa (Festa de Natal, por exemplo)	285	3,03	1,03
[GC14] São recompensados aqueles que partilham o que sabem	285	2,69	1,01

Dos dez itens com valores médios mais baixos (cf. Quadro 20) salientamos os aspectos associados à recompensa e/ou reconhecimento da partilha de conhecimento, cujo valor médio foi, dos itens afirmativos, o mais baixo em termos de percepção de operância. Referimo-nos ao item “[GC14] *São recompensados aqueles que partilham o que sabem*” – com um resultado médio de 2,69. Nesta situação em concreto, 13,7% dos participantes consideraram que quase nunca se aplica, 27% que se aplica pouco, 38,9% correspondente a 139 sujeitos, consideraram que se aplica moderadamente, 17,5% que se aplica muito, e, ainda, 2,8% que se aplica quase totalmente. Numa leitura preliminar

parecem afigurar-se, assim, os aspectos relacionados com a recompensa da partilha do conhecimento, como foco prioritário de intervenção, não só pela importância que poderão deter em si mesmos, mas pelas repercussões que a sua posição, intermediária, lhe confere no bloqueamento processual das demais etapas dos (sub)processos relativos ao conhecimento (a montante – a criação e aquisição, mas também a jusante, podendo restringir as margens de aplicação e integração do conhecimento em produtos, serviços ou soluções).

O facto de o valor médio mínimo dos 56 itens da escala ter sido 2,68 e, portanto, não existirem quaisquer itens no intervalo de 1 a 2,5, agregadores de respostas qualitativamente associadas a 1- (Quase nunca se aplica) e 2- (Aplica-se pouco), parece corroborar o já afirmado, preliminarmente, a partir da análise integrada dos factores, de que apesar de não existir, ainda, uma gestão do conhecimento formal e deliberada na Huf Portuguesa, os colaboradores identificam indícios de iniciativas, práticas e processos organizacionais, assim como traços culturais orientados para a administração eficaz do conhecimento crítico ao seu “negócio”.

Em termos procedimentais, este sub-ciclo I culminou (temporariamente) com uma actividade dos investigadores externos num momento de *feedback* ou retorno de informação sintetizada dos dados recolhidos e tratados a todos os colaboradores intervenientes nas fases precoces de implementação do projecto e à administração da Huf Portuguesa. Após a devolução dos resultados, houve lugar a um espaço-tempo final de interpretação conjunta dos resultados em termos de itens mais e menos pontuados que instigou à continuidade deste ciclo. A partir desta sessão suscitou-se a necessidade de dar continuidade ao trabalho de diagnóstico, tendo em vista uma estratégia que permitisse uma leitura mais apurada da especificidade da realidade sob investigação.

Não permitindo, a mera análise estatística dos resultados do questionário auto-administrado, um acesso profundo à natureza singular dos processos e práticas organizacionais, assumiu no quadro da estratégia global de investigação-acção adoptada no presente projecto, particular relevo, a opção pelo encadeamento, na I Fase de auditoria e diagnóstico, de um segundo sub-ciclo com estratégias participativas de recolha e interpretação de informação complementares à obtida com o questionário “GC”.

3.4.2.2.2. II Sub-ciclo de diagnóstico de gestão do conhecimento, com base em acções complementares com comunidades de prática

Após uma sessão de devolução dos resultados globais individuais do questionário “GC” obtidos ao longo do sub-ciclo I e procurando interpretar os itens e respostas do instrumento à luz das características, especificidades e práticas contextuais, recuperaram-se os participantes que, voluntária e espontaneamente, intervieram nas primeiras comunidades de interesse, propondo-se agora aos 21 sujeitos disponíveis, a realização de exercícios grupais complementares de diagnóstico, para os quais se constituíram quatro grupos formados de forma aleatória (cf. Quadro 15).

Através da percepção e conhecimento dos actores organizacionais da realidade organizacional, aspecto considerado crucial e a explorar e elicitado, neste sub-ciclo II de diagnóstico, estruturaram-se os procedimentos e acções neste sub-ciclo em etapas, cuja execução se prolongou por várias sessões.

Quadro 21
Áreas de proveniência dos constituintes das comunidades de prática

<p>Grupo 1 - Produção (Linha Astra) – Representante - CCL (Produção) - Gabinete Técnico - Produção (Linha Ford)</p>	<p>Grupo 2 - Chefia de Turno – Produção - Recursos Humanos - Engenharia/Departamento Técnico - Finanças/Contabilidade - Relações Públicas/Comunicação – Representante - Armazém</p>
<p>Grupo 3 <i>Kits</i> Manutenção Produção Reposições Produção (Linha PSA) Recepção – Representante</p>	<p>Grupo 4 - Produção - Armazém - Produção – Representante - Recursos Humanos - Produção</p>

Procedimentalmente, após novo preenchimento do “GC” por cada um dos participantes das quatro comunidades, transitou-se (cf. Figura 10) para acções de verificação e confronto da (dis)semelhança perceptual obtida nas respostas individuais. A partir destes quatro focos de discussão de prismas individuais, solicitou-se o registo de opiniões sobre os pontos em comum e as diferenças encontradas. Cada grupo deveria

procurar, no final da actividade, alcançar uma resposta colectiva do instrumento, representativa da percepção colectiva, assente num consenso¹¹⁷.

Num segundo exercício proposto¹¹⁸, a partir de um instrumento complementar ao “GC”, a matriz “GCcop”¹¹⁹ (cf. Anexo 3), procuraram-se referenciais organizacionais, solicitando aos participantes a selecção dos itens do questionário grupal, previamente preenchido, com cotações 4- (Aplica-se muito) e 5- (Aplica-se quase totalmente), identificando as acções (programas, sistemas, processos, etc.) existentes na empresa relativamente a cada afirmação. Cada grupo deveria preencher a matriz do “GCcop” nos espaços – item, assunto e acção que decorre na empresa. Para além disto deveriam também verificar quais as eventuais deficiências ou dificuldades das acções identificadas, bem como projectar acções de melhoria e aperfeiçoamento. O mesmo desafio foi proposto para os itens colectivamente percebidos em 1- (Quase nunca se aplica); 2- (Aplica-se pouco). Sempre que estes fossem inexistentes ou em número pouco significativo assumiram-se os itens pontuados com 3- (Aplica-se moderadamente) como objectos privilegiados de atenção. Por fim, o exercício proposto pelo “GCcop” solicitou a cada grupo o estabelecimento da relação entre cada acção identificada e quatro parâmetros de análise. Primeiro com a estratégia da empresa, no sentido de averiguarem se este seria um item agregador de valor para o negócio central e se estaria alinhado com a missão da empresa. Um segundo parâmetro foi a relação com a cultura, ou seja até que ponto estaria a acção associada à cultura existente ou se haveria necessidade de mudança. Um terceiro solicitava a associação com os recursos necessários para a sua implementação (e.g., orçamento, especialistas, métodos e técnicas ou recursos tecnológicos). Por fim, um quarto parâmetro estava associado à precisão da proposta (para adaptação às mudanças, necessidade de actualização, etc.)

A interpretação dos itens e resultados alcançados nestas acções, mas, sobretudo, o apreender o processo de alcance (ou não) de consenso(s) nas respostas a partir das

¹¹⁷ Este exercício implicou uma separação dos 21 sujeitos por cada comunidade (cf. quadro 21) e uma deslocalização de cada um dos sub-colectivos para um espaço distinto na organização, onde sem perturbações dos demais grupos procuraram, abertamente, discutir item a item as respostas e alcançar eficazmente o consenso solicitado.

¹¹⁸ Realizado em dia de descanso semanal, em que os 21 voluntários se deslocaram à Huf propositadamente para a realização da actividade. Um comportamento que consideramos representativo do envolvimento das pessoas nas actividades propostas, assim como indicador de alguma mudança no tipo de relação inter-sujeitos e dos sujeitos com as actividades propostas desta comunidade, originalmente de interesse.

¹¹⁹ O instrumento “GCcop” utilizado nesta fase de diagnóstico colectivo com comunidades de prática foi adaptado a partir de uma versão de Terra (2000), tendo em vista a sua compatibilização e complementaridade com o questionário “GC” de Cardoso (2003).

heterogeneidades grupais exigiu implicação, esforço individual e tempo. Reflexo idiossincrático da natureza híbrida, constituinte de cada grupo, e da magnitude das diferenças perceptivas inter-sujeitos, o tempo necessário à tarefa ultrapassou em dois dos grupos o proposto na sessão inicial. Tendo ambos encontrado formas de encontro complementares durante a semana subsequente à sessão, em horário pós-laboral, no sentido de concretização da tarefa inicialmente proposta.

Numa sessão subsequente cada um dos grupos fez uma apresentação sobre os principais registos efectuados, caracterizando sinteticamente o processo de alcance do consenso, assim como identificando as acções com que caracterizaram os diferentes itens. Este sub-ciclo encerrou com entrevistas semi-estruturadas a quatro representantes dos grupos (um por grupo – cf. Quadro 21) através das quais se procurou aprofundar as sugestões e ideias de cada um. Importa ainda referir o papel dos elementos constituintes do núcleo permanente do projecto ao longo deste sub-ciclo, enquanto facilitadores na coordenação geral das actividades, monitorização e apoio no seu desenrolar, competindo aos investigadores externos a realização das quatro entrevistas que culminaram este sub-ciclo (cf. Anexo 5).

Deste trabalho emergiram aquilo que podemos considerar as percepções grupais dos pontos fortes e das maiores debilidades dos processos relativos ao conhecimento vigentes na Huf-Portuguesa. Através da discussão e reflexão sobre o contexto organizacional e práticas de trabalho, em cada um dos quatro grupos formados, emergiram desafios, sugestões e ideias para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de organização do trabalho, assim como práticas ou iniciativas relativas ao conhecimento crítico da organização já desenvolvidas, em desenvolvimento ou a desenvolver.

Os procedimentos reflectidos, neste sub-ciclo II, reflectiram os esforços concretizados pelos investigadores externos e líderes internos de aproximação da percepção genuína dos colaboradores através da transformação qualitativa das estruturas sociais anteriormente denominadas e consideradas, pelas características inter-relacionais e funcionais num domínio, por comunidade de interesse, naquilo que a literatura de gestão do conhecimento considera comunidades de prática (cf. Capítulo II), tendo em vista a sua utilização planeada como contexto e atmosfera social privilegiada no suporte de exercícios complementares de diagnóstico.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), porque as comunidades de prática são orgânicas, cultivá-las e desenhá-las é mais uma questão de orientar a sua evolução

do que de criá-las a partir do improviso. Os autores identificaram algumas questões que se colocam a quem intenta criar comunidades de prática: como se desenha uma “instituição humana” que é por definição natural, espontânea e auto-direccionada? Como se guia tal instituição para a auto-realização? Como se contribui para o seu dinamismo? Os elementos do design deverão ser catalisadores para a evolução natural de uma comunidade. À medida que se desenvolvem, as comunidades, frequentemente, constroem-se em redes pessoais preexistentes.

Apesar da existência, no núcleo permanente do projecto, de muitas ideias preliminares sobre o que as comunidades de prática da Huf Portuguesa poderiam e deveriam ser, adoptou-se uma estratégia não impositiva, iniciando-se com uma estrutura simples de reuniões periódicas. O primeiro objectivo consistiu na atracção voluntária de membros para a comunidade, seguindo a directriz: “to build a community of practice, members must interact regularly on issues important to their domain” (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p. 34).

A regularidade crescente das inter-relações entre participantes, a natureza voluntária da participação e o tipo de acções desenvolvidas permitiu a identificação neste sub-ciclo, do despontar existencial de comunidades de prática na Huf-Portuguesa, alicerçadas numa estrutura social primária – a comunidade de interesse, no domínio da gestão do conhecimento¹²⁰.

3.4.2.2.2.1. Apresentação e discussão de resultados no sub-ciclo II

Consistindo as acções propostas, num primeiro momento, na contextualização e aproximação dos conteúdos dos itens do questionário “GC” à realidade, cultura e vida organizacional através da selecção dos itens do questionário “GC” preenchido

¹²⁰ Como poderemos identificar quando um colectivo passou a constituir uma comunidade de prática? Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) há indicadores de que a comunidade de prática está formada. A título de exemplo referem: manutenção de relações mútuas harmoniosas ou conflituais; formas de compromisso partilhadas na realização de actividades conjuntas; rápido fluxo de informação e propagação da informação; ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e as interacções fossem mera continuação de um processo contínuo; rápido estabelecimento de um problema a ser discutido; sobreposição substancial nas descrições dos participantes de quem pertence à comunidade; sabendo o que os outros sabem, o que eles podem fazer e como podem contribuir para um empreendimento; identidades definidas de forma mútua; capacidade para avaliar a adequação das acções e produtos; ferramentas específicas e outros artefactos; conhecimento e erudição local, histórias partilhadas, piadas íntimas; jargão e simplificações ou atalhos de comunicação assim como facilidade em produzir novos; determinados estilos reconhecidos que demonstram a qualidade dos membros e os diferenciam dos demais e um discurso partilhado reflectindo uma determinada perspectiva num dado universo.

colectivamente, cujas respostas tivessem sido pontuadas de forma mais positiva, ou seja, as mais próximas, ou na opção – “Aplica-se quase totalmente”; solicitava-se a identificação do assunto a que as afirmações se refeririam, assim como a nomeação de acções, programas, sistemas ou processos que pudessem ocorrer naquele âmbito na organização. Pretendia-se ainda, o reconhecimento de dificuldades ou deficiências nas práticas identificadas, assim como a reflexão em torno de propostas de melhoria ou aperfeiçoamento.

A recolha e registo de informação assentou em folhas de protocolo preenchidas pelos participantes, assim como na realização ulterior ao exercício, de 4 entrevistas semi-estruturadas, com interlocutores (representantes) escolhidos pelos membros de cada grupo. Procurou-se, nos momentos privilegiados de contacto directo com actores da organização, clarificar, sobretudo, os resultados alcançados nas etapas dos exercícios propostos, procurando apreender os mecanismos processuais utilizados para os alcançar, mas também, recuperar e validar com os participantes as etapas iniciais do projecto e constituição original das comunidades de prática, impactos, pertinência e utilidade percebidas nas actividades já realizadas, estratégias de optimização e grau de pertinência do alargamento das comunidades de prática a mais colaboradores.

Na apresentação sumária dos resultados em cada um dos diferentes grupos, que se segue, procurou manter-se, na medida do possível, a lógica discursiva e a natureza do conteúdo adoptada pelos participantes. Não se efectuando, aqui, uma análise exaustiva das respostas, referem-se alguns pontos mais salientes, tentando transmitir, de forma genuína, alguma da riqueza temática gerada nos espaços-tempos de reflexão e discussão em comunidades de prática.

Quadro 22
Grupo 1 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCCop”

Itens “GC”	Acções que ocorrem na organização
[GC02] Conhecemos as ideias dos nossos fundadores	Divulgação
[GC07] Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	Avaliação de desempenho. Definição de objectivos
[GC18] Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	Prática e experiência ajuda a resolver problemas novos
[GC51] Sabemos como esta empresa está pensada/organizada	Definição de regras
[GC08] Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	Divulgação de reclamações

Destacáramos, nos resultados deste primeiro grupo, a necessidade manifesta de conferir sentido de utilidade e aplicabilidade àquilo que se produz. Numa lógica de incremento dos níveis de responsabilidade na execução das tarefas, os participantes consideraram pertinente um confronto frequente com peças com defeito (actualizadas com frequência), assim como uma compreensão mais lata da sequência de integração das parcelas de trabalho nos produtos finais.

Quadro 23

Grupo 1 – Assuntos dos itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificados no “GCCop”

Item	Assunto	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
2	As apostas da empresa não são entendidas por todos (e.g., melhoria contínua)	Divulgar melhor. Aplicar mais propostas. Distinguir e divulgar ideias geniais
7	Realizando-se apenas uma vez por ano, não há hipótese de melhoria	Aumentar a periodicidade da avaliação, sem que haja reflexos imediatos no ordenado, de forma a que o desempenho possa melhorar num mesmo ano
18	Necessidade de melhor comunicação entre engenharia, departamento técnico e produção –“os engenheiros decidem e a produção obedece”	Recolher opiniões na fase de desenvolvimento de novos projectos. Maior rotatividade entre linhas e projectos
51	Não há penalização dos infractores	Sensibilizar e ouvir os infractores
8	Ninguém nos ouve quando identificamos precocemente os problemas – antes de vir a reclamação do cliente.	Realização de mais auditorias. Evitar reincidências usando as acções com sucesso do passado. Posuir listagens de reclamações actualizada. Olhar para as reclamações antigas e acções implementadas.

Na perspectiva de melhorias na partilha de informação e conhecimento propõe-se a realização de reuniões multidisciplinares, em que temas chave possam ser amplamente discutidos, assim como clarificados os graus de aplicabilidade desejáveis no contexto Huf (e.g., higiene nos espaços – exemplos do que são níveis toleráveis, intoleráveis e óptimos). Mas também, criar espaços-tempo em que se permita questionar, dialogar, exprimir opiniões e ouvir os outros, partilhando-se métodos e recursos para lidar com os problemas. Ainda no campo comunicacional destacamos a percepção colectiva de que as “reuniões de 5 minutos” vigentes estão a ser utilizadas muito aquém das suas potencialidades, ora porque não são aplicadas, ora porque o são de forma incorrecta, ou ainda porque são aplicadas fora dos *timings* de espontaneidade desejáveis.

Quadro 24

Grupo 1 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificados no “GCCop”

Item	Assunto	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
35	Avaliar mais e melhor as pessoas	Análise mensal dos pontos de melhoria, que serviria de base para a avaliação de desempenho anual
40	Debates de ideias entre secções. Formações <i>outdoor</i>	Reuniões multisectoriais abertas a quem quiser participar sobre temas específicos de melhoria. Divulgação das datas das reuniões e dos resultados
50	Fazer as reuniões de cinco minutos e conseguir que todos participem	Realizar actas das reuniões
55	Ver a aplicação daquilo que fazemos, tanto com contra peças como indo ao cliente	Registo de contra-peças actualizado. Fazer visitas às empresas clientes.

Numa lógica de evitamento de erros recorrentes, alertam para a importância de registo das principais conclusões das reuniões, por exemplo, na forma de actas, assim como a sua divulgação entre os diversos turnos¹²¹ e linhas, tentando aplicar-se e desenvolver as acções que obtiveram sucesso no passado.

Na mesma linha dos resultados do grupo anterior, os dados recolhidos, relativamente ao grupo 2, destacam a necessidade manifesta de melhorar a partilha de informação e comunicação interna, tendo em vista a não repetição de erros do passado.

Quadro 25

Grupo 2 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e assuntos identificados no “GCCop”

Itens	Assuntos
[GC07] Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	Identificação/Cultura/Orgânica
[GC08] Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	Satisfação do cliente
[GC34] Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	Formação contínua
[GC47] Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	Informação
[GC46] Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	Informação
[GC36] Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	Reuniões de trabalho
[GC38] Procuramos perceber as regras da nossa organização	Missão e Valores

¹²¹ A laboração no sector da produção funciona num sistema rotativo semanal, de 2ª a 6ª feira, com três turnos (manhã, tarde e noite).

Segundo este grupo, as denominadas, internamente, lições aprendidas deveriam ser estendidas a todos os departamentos e sectores. A título de exemplo de uma proposta de melhoria, referem a necessidade de reforçar o diálogo, intercâmbio e formalizar a partilha de informação entre os chefes de linha durante as trocas de turno.

Não foi possível, neste segundo grupo, alcançar consenso em todos os itens discutidos, por exemplo, ao nível da percepção da utilidade e aplicabilidade da formação profissional para todos os colaboradores, assim como também no item 39, referente à existência de meios para registar (guardar) o que de mais importante se sabe ou aprende, em que houve posições bastante discordantes no seio do grupo de reflexão, não se alcançando uma posição consensual.

Quadro 26

Grupo 2 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCCop”

Item	Acções que ocorrem na organização
7	Informação e formação contínuas
8	Avaliação por parte dos nossos clientes face aos nossos produtos e serviços
34	Periódico “Chave-mestra”, biblioteca, quiosque, intranet, formadores externos
47	Todos os suportes de comunicação interna
46	Todos os suportes de comunicação interna
36	Reuniões periódicas multidisciplinares, partilha de informações e conhecimento
38	Empowerment dos colaboradores

Quadro 27

Grupo 2 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”

Item	Assunto	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
5	Erros	Actualização constante e introdução de novas soluções. Não cometer os erros do passado.
14	Recompensa	Fomentar o aumento da apresentação de sugestões de melhoria
55	Aptidões	Mais formação para o posto de trabalho. Levantamento de todas as necessidades de formação

Ao nível dos itens menos pontuados, um ponto de análise prende-se com a necessidade percebida de um melhor aproveitamento do conhecimento trazido pelos novos elementos, assim como dos estagiários. Sendo também referida a necessidade de um maior incentivo à participação de todos, através de sugestões de melhoria contínua. Considerando, estes participantes, correcta e adequada a forma como a recompensa da partilha de conhecimento tem sido, habitualmente, efectuada na organização.

Quadro 28
Grupo 3 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e acções identificadas no “GCcop”

Itens	Acções que ocorrem na organização
[GC04] Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)	Plano de flexibilidade
[GC47] Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	Circulação da informação
[GC56] Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	Formação interna e externa

Referindo-se às vantagens de um plano de flexibilidade operacional como algo que permitiria processos organizacionais mais fluidos e mais independentes dos executantes, os participantes do grupo 3 consideram, ainda assim, a proposta de difícil operacionalização e até com alguma falta de realismo devido, por exemplo, à necessidade de criação de muitos cargos redundantes.

Os participantes referem, também, na sua análise, dificuldades percebidas ao nível da circulação de informação, não devidas à inexistência de momentos ou meios de divulgação adequados, mas antes devido a uma atitude individual de manifesta falta de interesse em obter a informação disponível.

Quadro 29
Grupo 3 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GcCop”

Item	Assuntos	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
4	O plano de flexibilidade não é extensível a toda a empresa	Alargar o plano de flexibilidade a todas as funções (embora de forma realista)
47	Nem toda a gente acede à informação que circula	Motivar e sensibilizar os indivíduos desinteressados
56	O conteúdo da formação não é adequado às necessidades de cada pessoa/função	Rastreio correcto das necessidades formativas, de forma a definir o conteúdo para cada colaborador

Das respostas menos pontuadas do grupo 3 realçaríamos a percepção colectiva, contrária à do grupo 2, de que a recompensa da partilha de conhecimento não é feita da melhor forma. Os elementos consideram que a partilha deve ser recompensada através de incentivos de ordem económica, mas não só, pois tão importante como os anteriores será existir reconhecimento, ao nível pessoal e individual, muito importante para que as pessoas se sintam úteis e importantes para a organização.

Quadro 30

Grupo 3 – Exemplos de itens com menor aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCcop”

Item	Assuntos	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
14	Recompensa pelo conhecimento partilhado	Recompensa económica e reconhecimento pela partilha do conhecimento
27	Reflexão sobre o êxito de uma tarefa	Reflectir não apenas nos aspectos negativos de uma tarefa, mas também nos aspectos positivos
35	Melhoria não como um processo estático	Motivação; partilha da informação e conhecimento; formação

Outro aspecto salientado pelo grupo associa-se à tendência “cultural” de se centrar a atenção e a análise apenas nos fracassos ou insucessos, não existindo a preocupação de perceber o porquê dos sucessos, ou o que leva ao êxito em determinadas circunstâncias.

O quarto grupo revelou-se, entre os demais, como aquele cujos processos e dinâmicas de decisão internas foram mais reactivas, não tendo sido fácil, nem possível, em muitos dos itens, alcançar respostas consensuais entre os participantes.

Da análise da sua contribuição, salientamos as ideias relativas à melhoria contínua, em que o grupo constata a necessidade de agilizar o processo de análise das sugestões, percebendo dificuldades na fase de triagem e respectivo *feedback*, feito de forma pouco célere e eficaz. O facto de a informação de retorno ou resposta não ser efectuada, ou não o ser, em tempo útil, parece ter vindo a desmobilizar e desincentivar a realização de novas propostas.

Quadro 31
Grupo 4 – Exemplos de itens com maior aplicabilidade e assunto identificado no “GCCop”

Itens	Assuntos
[GC13] Somos encorajados a tomar a iniciativa	Melhoria contínua
[GC16] Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta empresa	Comunicação
[GC21] Agimos de acordo com certos princípios	Cidadania
[GC42] Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	Gestão de informação
[GC56] Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	Formação

No âmbito da formação profissional consideram que o conteúdo das acções é por vezes demasiado homogéneo e não adaptado às necessidades reais e às funções das pessoas. Ainda neste campo, propõem a realização de sessões de formação contínua ao nível da cidadania, dos valores, dos procedimentos e normas pretendidas para a organização.

Quadro 32
Grupo 4 – Itens com maior aplicabilidade e propostas de aperfeiçoamento identificadas no “GCCop”

Item	Assuntos	Propostas de melhoria ou aperfeiçoamento
13	Análise das propostas e sua implementação	Formação sobre o <i>software</i> das bases de dados de melhoria contínua. Alertar os responsáveis para a importância da melhoria contínua
16	Falta de interesse em procurar os meios de informação disponíveis	Melhorar a organização do quiosque, assim como dos placares informativos
21	Incumprimento de procedimentos, normas e valores	Acções de consciencialização do valor dos procedimentos, normas e valores
42	Inexistência de partilha de informação	Meios de registo de informação e valorização das pessoas que partilham. Criação de listagens de pessoas que partilham.
56	Falta de motivação no cumprimento dos horários da formação. Conteúdo muitas vezes repetitivo e pobre	Valorização da formação – novos conteúdos e horários mais adequados

Ao nível comunicacional referem a necessidade de melhorar e actualizar com maior frequência os placares e a apresentação do quiosque. Assim como sugerem a reformulação da Agenda Huf, num formato adaptado à apresentação no quiosque.

Consideram ainda, como significativa, a necessidade de alertar os diversos responsáveis hierárquicos para a importância de participação efectiva nas reuniões de melhoria contínua, quando solicitada a sua presença, de forma a serem criados espaços e momentos reais de discussão formal de assuntos, complementando as conversas informais e de “corredor”.

Destacáramos do trabalho deste grupo, ao nível dos itens menos pontuados, a necessidade manifesta de valorização das pessoas que partilham o que sabem, mas não necessariamente de uma forma económica. Consideram que quem tem abertura e capacidade para ensinar e explicar deve ser recompensado. Todavia, a recompensa económico-financeira em exclusividade pode ser negativa. Um exemplo de reconhecimento passaria, por exemplo, pela construção de uma listagem de pessoas que partilham e conhecem em diferentes graus determinados assuntos, permitindo direccionar, logo à partida, dúvidas e problemas para as pessoas certas e com competências de resposta, acelerando os tempos de resposta aos problemas.

Duas questões adicionais levantadas neste grupo (já referenciadas também nos anteriores) prenderam-se, em primeiro lugar, com a necessidade de analisar o porquê dos insucessos e sucessos, e, em segundo, com a necessidade de adequar os meios de informação aos utilizadores, incentivando-os e sensibilizando-os sobre as vantagens da sua correcta utilização.

O II sub-ciclo encerrou a fase de diagnóstico tendo dela resultado um relatório síntese entregue pelos investigadores externos aos líderes internos no mês de Julho de 2005. Como suporte às etapas vindouras de intervenção, os resultados aqui apresentados serviram de matriz orientadora na identificação/confirmação de focos de atenção e definição de prioridades.

Os sistemas sociais, em geral, e organizacionais, em particular, para existirem, subsistirem e se desenvolverem procedem, desde logo, a algum tipo de administração de conhecimento que agregam, ainda que nem sempre consciente e intencionalmente. Nesta linha de pensamento, julgamos que na caracterização desta segunda fase ficou claro que ao iniciar-se uma iniciativa ou projecto de gestão do conhecimento se parte da premissa de que não se começa do zero. Uma iniciativa formal deve edificar-se a partir de uma plataforma pré-existente, revelada numa auditoria preliminar ou num diagnóstico da organização (Filho, Silva & Lapa, 2003), que permita uma representação global, com identificação de pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades ou factores críticos de sucesso que resultam da dinâmica interna e envolvente organizacional. O facto de hoje adoptarmos determinados epítetos e novas ou renovadas nomenclaturas, não significa que o(s) elemento(s) a que se refere(m) tenha(m) surgido apenas com eles: “...Some of the learning organizations we studied weren't even familiar with the term, but the practices they employed and the benefits they reaped were clearly indicative of a learning organization.”(Wick & Léon, 1995, p. 299)

O diagnóstico permitiu a realização de uma descrição sumária do sistema, nos parâmetros relativos ao conhecimento central ao “negócio”, ou seja, no que diz respeito às suas funções críticas ou mais significativas, partindo do que é percebido pelos actores organizacionais como mais e menos funcional, com maior ou menor aplicabilidade. A etapa de diagnóstico em gestão do conhecimento deve permitir uma caracterização global, que servirá de matriz orientadora na identificação/confirmação de focos de atenção e definição de prioridades, estudo de viabilidade do projecto, determinando-se a sua abrangência e a ponderação do rácio custos/benefícios.

3.4.3. III Fase – Co-construção de um sentido partilhado

A III fase do projecto tipifica o corolário de uma opção precoce por uma abordagem em gestão do conhecimento centrada na personalização, explorando a importância da palavra¹²² num cenário dialógico emergente em comunidades de prática. O fio narrativo adoptado, desde a primeira etapa, permitiu acompanhar o desenvolvimento e eclodir destas estruturas sociais centrais no presente projecto. Continuamos, nesta etapa de co-construção de um sentido partilhado, na senda do seu ciclo existencial, adoptando-as como matriz nuclear do desenvolvimento de acções, pois como refere Wenger (1998) “communities of practice are the prime context in which we can work out common sense through mutual engagement” (p. 34).

3.4.3.1. Objectivos

A partir do trabalho desenvolvido nas duas fases precedentes, os objectivos desta terceira etapa do projecto radicaram na procura de um sentido partilhado e na identificação de um rumo colectivamente significativo para o projecto de gestão do conhecimento aplicado às operações da Huf Portuguesa.

¹²² A terceira fase deste estudo alicerçou-se na comunicação verbal, na palavra escrita e dita e seu sentido “comunitariamente” entendido e partilhado. Assumimos a palavra, em particular a falada, como um móbil, ou veículo de mudança a partir da criação de sentido(s).

Deste modo, em contexto laboral e organizacional, a palavra e o discurso inter-pessoal, quando apartados das circunstâncias formais, mais do que reprimidos deverão ser instigados: “...Situações há em que o acto de falar é um acto produtivo, em que falar é trabalhar e trabalhar é comunicar” (Gomes, 2000, p. 110).

Visou-se, aqui, criar uma plataforma partilhada de entendimento que facilite o desenvolvimento de etapas futuras do projecto. Assim, procurou-se validar e aperfeiçoar um modelo operativo¹²³ perfilhado, primariamente, pelo núcleo permanente do projecto, já caracterizado anteriormente (cf. Capítulo II), de Muñoz-Seca e Riverolla (1997; 2003; 2004), partilhar e dissecar analiticamente os seus conceitos nucleares, em comunidades de prática, aproximando-os de práticas organizacionais vigentes, tendo em vista disseminar, a todos os agentes da organização, numa abordagem inter-pares, um sentido co-construído e partilhado para o que traduz a gestão do conhecimento, qual o seu potencial enquanto suporte do alcance de vantagens competitivas e como poderá ser interpretado e aplicado de forma estratégica, na Huf Portuguesa¹²⁴.

Comungando a perspectiva, parafraseamos para esta fase os objectivos gizados pelos autores Levett e Guenov, que, no ano de 2000, realizaram um estudo industrial com pontos de contacto com o que procurámos aqui substanciar:

The objectives of this research work were focused on providing the automotive industry with a practical methodology which could be used to translate the conceptual ideas of KM into a working programme with defined objectives, or deliverables, using terminology that the industry could readily understand (p. 259).

3.4.3.2. Procedimentos e resultados

3.4.4.2.1. Glossário de gestão do conhecimento

Revelando-se como a fase mais morosa do projecto, no período analisado, a co-construção de um sentido, teve início em Setembro de 2005, prolongando-se até ao mês de Maio de 2006. Ao longo deste período adoptaram-se procedimentos e acções ao nível da criação de uma base sólida de entendimento e participação alargada de colaboradores

¹²³ Teoria e prática revelam-se mutuamente dependentes. De toda a concepção teórica decorrem implicações de ordem e utilidade prática, por intermédio de operacionalizações, transposição ou transferência do *plano do saber* para o *plano do saber fazer*. Assim como também, qualquer actividade de ordem prática tem subjacente uma concepção orientadora teórica acerca da realidade em que se insere e exerce. Na maioria dos casos consiste numa concepção espontânea, elementar, sem fundamentação científica e actuando de modo implícito (Abreu, 1998).

¹²⁴ Referimo-nos à clarividência partilhada da resposta a questões como: O que é a gestão do conhecimento para e na Huf Portuguesa? Como é que a gestão do conhecimento pode afectar a competitividade da Huf Portuguesa? Qual o papel dos agentes individuais ou colectivos na gestão do conhecimento e no alcance da competitividade organizacional?

na construção reflexiva e conjunta de um sentido para o conhecimento e sua gestão aplicada à especificidade Huf Portuguesa, a partir do que ali existe e já se faz¹²⁵.

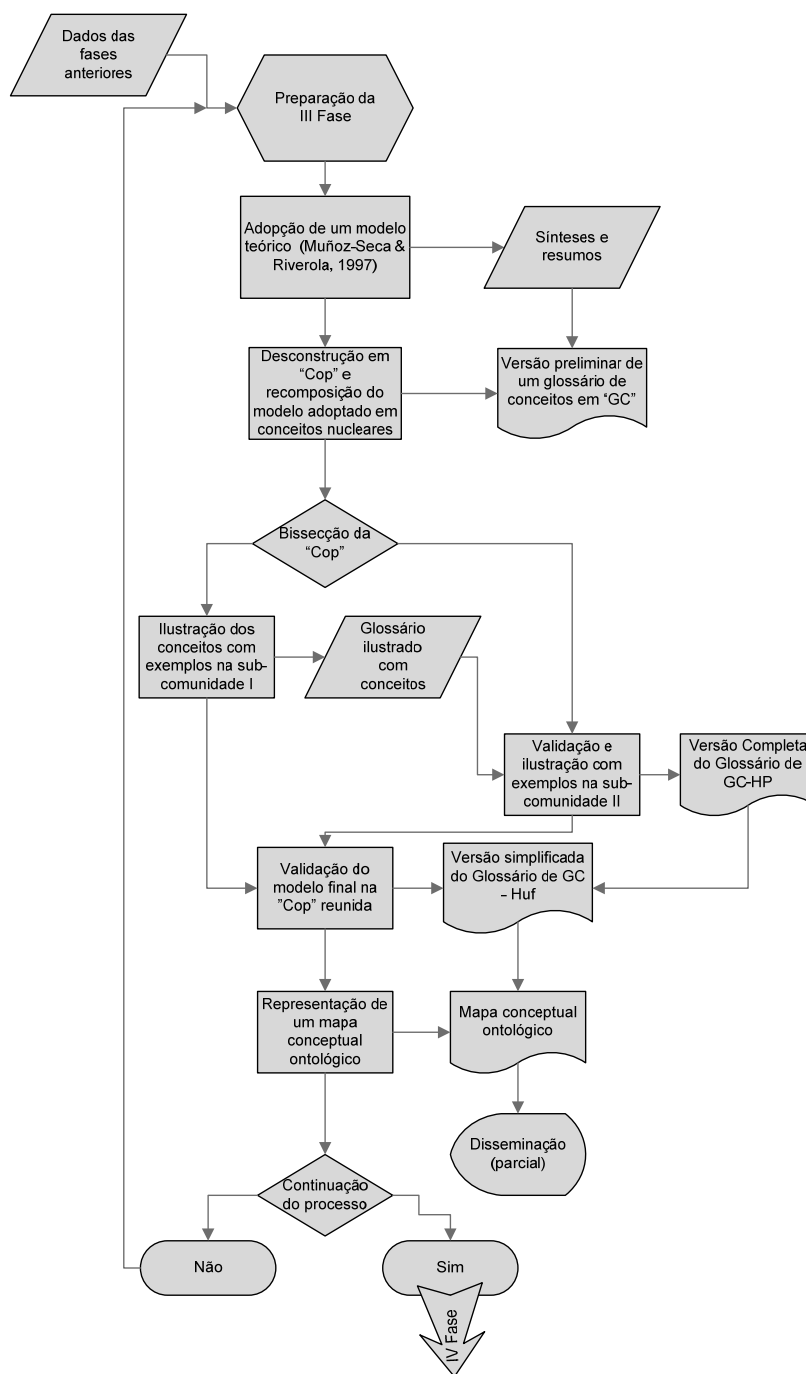


Figura 13 – Fluxograma de acções III Fase

¹²⁵ Ao pretendermos compreender e desenvolver iniciativas numa área que, nitidamente, na comunidade em geral, e no seio organizacional, em particular, estava longe de possuir um entendimento “harmonioso”¹²⁵, sobressaiu a necessidade de um sentido partilhado¹²⁵ a partir de um acerto teórico-conceptual, uma clarificação e adopção de modelos teóricos de referência no suporte à operacionalização da gestão do conhecimento no projecto Huf Portuguesa.

Assumindo, a gestão estratégica da organização e o núcleo permanente do projecto, uma lógica de valorização integral da pessoa (*empowerment*) e cientes de que um projecto de gestão do conhecimento não se impõe, mas se compõe a partir do envolvimento integral dos actores organizacionais, procurou-se a transição de uma gestão do conhecimento entendida e implementada por um grupo restrito e circunscrito, para uma lógica integrada, mas descentralizada, de envolvimento integral dos colaboradores, a partir de estratégias de (in)formação e acção participadas.

Concluída a etapa de auditoria e diagnóstico, o núcleo permanente do projecto dedicou-se à identificação e apropriação de um quadro teórico consonante com a filosofia do projecto. Em termos procedimentais, esta fase encetou-se com a adopção da perspectiva operativa segundo o modelo de gestão de conhecimento de Muñoz-Seca e Riverola (1997; 2003; 2004). Após um período de reflexão para análise e trabalho de desconstrução analítica do modelo, a partir das principais publicações dos autores, o núcleo permanente do projecto abriu-se, novamente, procurando e reclamando o contributo, o envolvimento e suporte das comunidades de prática constituídas, como tal, na fase antecedente do projecto.

Porque as comunidades de prática são diagramas sociais assentes na voluntariedade, o que faz delas comunidades de sucesso através do tempo é a sua capacidade de gerar dinamismo, relevância e valor suficientes para manter, atrair e comprometer membros. A partir das actividades desenvolvidas em reuniões na fase de auditoria, a dinâmica em torno da gestão do conhecimento constituiu-se como objecto de curiosidade na Huf Portuguesa. Tendo nesta transição de fase um colaborador afecto ao sector da manutenção optado pela não continuidade nas comunidades, outros foram atraídos por intermédio da divulgação realizada por colaboradores pioneiros e líderes internos do projecto. Em suma, dez novos participantes integraram esta terceira fase. Nesta comunidade, agora alargada a trinta e um colaboradores, vinte eram provenientes da área da produção¹²⁶, manutenção e armazém e os restantes 11 eram indirectos. Em termos de caracterização da comunidade de prática a partir das áreas de proveniência dos colaboradores referimos que, em geral, os trabalhadores afectos à produção apresentam um nível habilitacional inferior, fazem parte de um grupo que representa o conhecimento considerado nuclear e cerca de metade dos participantes na comunidade

¹²⁶ Dos trabalhadores afectos à produção destacamos a participação dos chefes de linha, cuja posição intermediária, hierárquica e funcional, na estrutura organizacional foi considerado, desde cedo, pelos líderes internos como um perfil funcional central a envolver.

de prática está afecto a esta área. Os trabalhadores indirectos possuem um nível académico mais elevado, pertencem ao departamento técnico (considerado como detentor de conhecimento nuclear) e representam cerca de metade dos participantes nas comunidades de prática.

A partir da recomposição da comunidade de prática, numa sessão colectiva, explicaram-se os objectivos para esta fase do projecto e a centralidade da participação activa de todos os membros. No final da sessão o modelo operativo proposto por Muñoz-Seca e Riverolla (1997) foi fotocopiado e foi estipulado o prazo de um mês para dar início às actividades de co-construção do glossário. Pretendeu-se, com esta proposta, ultrapassar a mera leitura parcelar, passiva e assimilativa resultante de uma visão imposta. Procurou-se, com esta acção, não a injunção de uma visão do modelo, advinda da leitura primária dos investigadores e líderes internos, mas, pelo contrário, procurou-se a manutenção do papel destes, enquanto facilitadores de um trabalho de (re)elaboração do modelo, à luz da experiência analítica de cada constituinte do colectivo da Huf Portuguesa.

As acções desenvolvidas no arranque desta fase podem sintetizar-se no trabalho levado a cabo em sessões de trabalho em comunidades de prática, tendo em vista a co-construção de um glossário de conceitos nucleares, a partir do modelo teórico-conceptual adoptado.

As sessões de trabalho, cujo número e duração excedeu em muito o inicialmente projectado, estruturaram-se num processo com três momentos, com graus de participação e papéis distintos para os agentes envolvidos. Um primeiro, de trabalho individual, realizado por todos os intervenientes (englobando a comunidade de prática e o núcleo permanente do projecto), destinado à familiarização com a abordagem, leitura, análise, síntese e extracção de conceitos fundamentais a partir de cada um dos três capítulos centrais da obra de Muñoz-Seca e Riverolla (1997)¹²⁷, um segundo, relativo às sessões de trabalho presenciais, propriamente ditas, para partilha de prismas individuais e alcance de consensos na definição dos conceitos (englobando os participantes da comunidade de prática e o núcleo permanente do projecto). Um terceiro momento surgiu após as sessões, circunscrevendo-se ao trabalho de síntese efectuado pelos

¹²⁷ A partir de Muñoz-Seca, B., Riverolla, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Ed. Folio. Tendo um primeiro núcleo de sessões atido ao trabalho sobre o Capítulo I – Inventário e Diagnóstico do Conhecimento, seguida de sessões dedicadas ao Capítulo II – A Geração de Conhecimento e, por fim, um conjunto de sessões em torno da desconstrução do Capítulo III – Implantação da Melhoria Competitiva Através do Conhecimento.

elementos do núcleo permanente do projecto, que sistematizaram o trabalho de cada sessão, dando-lhe um formato normalizado, enquanto contributos para a construção final do glossário. O produto resultante de cada sessão de trabalho sintetizado foi, sempre, facultado aos participantes, antecipando a sessão subsequente onde numa fase inaugural, previamente ao início do plano de trabalhos dessa sessão, se poderiam apresentar sugestões de complemento e/ou reformulação, surtindo validada uma versão final consensual pelos participantes.

Através das sessões de trabalho¹²⁸ conjuntas, desconstruiu-se o modelo teórico nos seus conceitos nucleares, derivando na co-construção de uma versão base do glossário de gestão do conhecimento. Todavia, os objectivos para a construção deste instrumento foram para além da definição vocabular de um modelo teórico, no âmbito da gestão do conhecimento. Procurou-se que o glossário funcionasse como complemento da fase de auditoria e diagnóstico, constituindo-se cada conceito como unidade de interpretação da realidade da Huf Portuguesa. Procurou-se então, como remate do exercício hermenêutico realizado e sistematizado, a leitura da abordagem adoptada à luz do contexto, tentando transpor os conceitos ali definidos para práticas reais, vigentes ou alguma vez praticadas, no contexto em análise. Procurou-se a representação de conceitos amplamente abstractos através de exemplos concretos que elucidem e facilitem o seu entendimento, por parte de todos.

Com o aumento da cadência de sessões de trabalho, com a recomposição e o aumento da dimensão da comunidade de prática inicial, as dificuldades¹²⁹ detectadas na organização, no funcionamento e no agendamento de datas comumente aceites ou exequíveis para todos os intervenientes agudizaram-se. Facto ao qual não foi alheio, a organização laboral no sector produtivo, por três turnos rotativos, o que implicou um trabalho aturado de organização pelos líderes internos no agendamento das sessões de trabalho.

Argumentos de índole logística e funcional fundamentaram alterações, por parte do núcleo permanente do projecto, na estratégia de trabalho com a comunidade de prática,

¹²⁸ Datas das sessões de trabalho relativas a esta fase: 4 Outubro de 2005; 7 Novembro de 2005; 21 Novembro de 2005; 5 Dezembro de 2005; 13 Dezembro de 2005; 22 Dezembro de 2005; 19 de Janeiro de 2006; 31 de Janeiro de 2006; 07 de Abril de 2006; 12 de Abril de 2006; 19 de Abril de 2006; 19 de Maio de 2006; 25 de Maio de 2006. A constituição global da comunidade de prática manteve-se ao longo das sessões havendo, porém, sessões em que não estiveram presentes todos os participantes. Não estando nunca em causa a presença de um “quórum” para a realização das actividades.

¹²⁹ Apesar das dificuldades, reforça-se o empenho manifesto por todos os intervenientes na participação activa, na maioria das vezes, em horário pós-laboral.

conducente à necessidade de bipartir¹³⁰, em dois grupos de actores, a comunidade de prática, no sentido de melhor concretizar as acções subsequentes.

Conscientes de se poder estar a intervir negativamente, na dinâmica relacional pré-existente na comunidade de prática matriz, procurámos, com a redução escalar, incrementar a flexibilidade funcional das sub-comunidades, facilitar a logística de funcionamento e aumentar a qualidade da comunicação intra-comunidade, reduzindo o potencial de ruído introduzido pelo elevado número de participantes. Concomitantemente, em termos metodológicos, procurámos criar no seio da comunidade uma estratégia de validação da sua acção. Ou seja, através da sua bipartição, o produto do trabalho de uma sub-comunidade pôde passar a ser analisado e validado pela outra sub-comunidade e vice-versa. Deste modo, a partir desta segmentação estrutural as sub-comunidades começaram a funcionar de forma assíncrona. A estas duas sub-comunidades passaremos a chamar comunidades de prática, na medida em que, efectivamente, foi como tal que cada um dos dois “grupos” agora constituídos passou a funcionar.

Identificados e definidos, num primeiro momento, os conceitos nucleares do modelo de Muñoz-Seca e Riverolla (1997), procurou-se, sempre que possível, matizar cada um deles com exemplos, práticas, processos característicos do contexto ou existentes na Huf Portuguesa¹³¹. Esta actividade decorreu, num primeiro conjunto de sessões, com uma das duas comunidades entretanto formadas e o trabalho teve início a partir da base pré-estabelecida para o glossário. Aquando do término da identificação de exemplos culturais e contextuais para todos os conceitos da base do glossário, chegou o momento de recuperar os participantes da segunda comunidade, cujo trabalho começou a partir do produto final produzido pela primeira. Ou seja, já não se tratava, apenas, da base do glossário, mas também dos exemplos preliminarmente identificados pela primeira comunidade, constituindo o exercício na validação e consolidação de conceitos e exemplos pré-identificados. O trabalho desta segunda comunidade findou com um versão completa do glossário (cf. Quadro 33) que incluía acções e exemplos caracterizadores da Huf-Portuguesa para cada conceito.

¹³⁰O critério de bipartição residiu na existência de horários comuns entre os participantes que facilitasse (ou mesmo possibilitasse) o agendamento laboral e pós-laboral de sessões de trabalho.

¹³¹Gomes (1984) considerou que a pragmática demonstrou como a produção verbal só pode ser compreendida quando referida ao conhecimento situacional, ao contexto. Considera que estudos sobre linguagem incidem sobre situações de fala, ou linguagem situada, remetendo para o saber mobilizado pelos sujeitos na interpretação das situações e para a construção da acção.

Quadro 33

Versão completa do glossário de gestão do conhecimento co-construído

Conceito	Exemplos Huf-Portuguesa
<p>1 Análise do conhecimento que é competitivo (ACqC)– Processo que, de uma forma continuada, pretende identificar quais dos Conhecimentos que a organização possui poderão proporcionar um incremento da vantagem competitiva. Nota: Numa perspectiva interna a ACqC poderá ajudar a implementar as melhores práticas implementadas nas linhas que apresentam um melhor desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Total Productive Maintenance</i>”. O TPM é um instrumento válido e eficaz baseado em regras básicas e que tendo um acumulado de trabalho bastante forte é bastante positivo. Uma análise das práticas implementadas no seu âmbito pode ajudar a identificar as que produzem maior impacto na competitividade. • O “Gerência Informa” é um instrumento válido para captar os dados externos relativos à competitividade externa (pelo menos, relativamente às outras empresas do grupo). • Práticas que constam do estudo GPTW (<i>Great Place To Work</i>) e respectiva comparação com empresas portuguesas e europeias. <p>{Sugestões}:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> através de visitas a outras empresas do grupo e a fábricas de clientes. • Análise das competências nucleares.
<p>2 Aprendizagem – Processo em que as pessoas descobrem um problema, idealizam uma solução, operacionalizam-na e avaliam o resultado, o que, habitualmente, conduz à descoberta de novos problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o domínio do Conhecimento necessário para a resolução do problema não reside nas pessoas da linha, colaboramos na sua resolução para sabermos quais as causas e os métodos a utilizar em casos semelhantes no futuro. • Aprendemos nos postos de trabalho pelo fazer (aumento da base de conhecimento). • Aproveitamos os momentos livres disponíveis para realizar aprendizagem em postos de trabalho diferentes. • Temos tido oportunidade para trabalhar com as novas máquinas para melhorar o rendimento. O facto de ser comunicado à linha a razão pela qual foram introduzidos os novos equipamentos facilita a criação de sentido para as mudanças implementadas. • Leitura dos procedimentos de Finanças ou DSI.
<p>3 Característica extensiva do Conhecimento – Característica associada ao número de pessoas que possui um determinado Conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumo do “Quadro de polivalência e flexibilidade” quanto ao número de pessoas que detém um conhecimento sobre um posto de trabalho. • Nas linhas de produção o mesmo conhecimento sobre um determinado posto de trabalho ou equipamento está distribuído por mais do que uma pessoa.

Conceito	Exemplos Huf-Portuguesa
<p>4 Característica intensiva do conhecimento – Característica associada ao grau de intensidade ou profundidade de um determinado conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Em determinada linha, sabemos que um determinado defeito estético é aceitável pelo cliente e que portanto o produto é aceite. <p>{Sugestão}</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduzir o grau de conhecimento no quadro de polivalência e flexibilidade.
<p>5 Conhecimento – É a capacidade de resolver um determinado conjunto de problemas com um determinado grau de eficácia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Montagem de peças (nível individual e organizacional). Desenho e concepção de processos industriais de montagem de peças. Injecção de peças plásticas (individual e organizacional).
<p>6 Conhecimento abstracto – Consiste em regras de pensamento lógico, conhecimento científico e tecnológico. Engloba modelos que se podem aprender na literatura e transmitir através de procedimentos relativamente simples.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Livro de <i>Poka Yoke</i>. Fundamentos teóricos da utilização das ferramentas. Valores e missão da empresa.
<p>7 Conhecimento experimental – Resulta da validação do conhecimento perceptual e permite a construção de modelos preditivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quando fazemos a análise do problema e criamos um modelo que permite determinar de uma forma lógica as suas causas, e portanto, a sua reprodutibilidade, adquire-se um conhecimento que permitirá a resolução deste tipo de problemas no futuro.
<p>8 Conhecimento operativo – É orientado para a resolução de problemas de carácter operativo (e.g., saber desenhar, saber confeccionar, saber mecanizar alumínio, saber operar com um torno).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Instruções de trabalho. Procedimentos da qualidade. Manuais de operação das máquinas (fornecedor).
<p>9 Conhecimento perceptual – Resulta da acumulação de experiências ou casos na memória perceptual da pessoa. É denominado, por vezes, como “conhecimento de casos”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Caso em que o cliente aceita imperfeições (risquinhos) nas excêntricas. Caso da torção do espadim da chave que chocalha. Caso da chave que prendia o <i>flip</i> e cuja medida correctiva gerou um problema de qualidade por originar um posicionamento deficiente do <i>PCB</i>. O conhecimento que as pessoas detêm por trabalharem ou terem trabalhado em várias linhas ajuda a solucionar problemas que aparentemente não estão directamente relacionados.

Conceito	Exemplos Huf-Portuguesa
<p>10 Conhecimento reflexivo – Está associado à forma de pensar e actuar da pessoa que o utiliza para reflectir sobre os seus próprios planos de acção e conhecimentos e a relação de ambos com os demais agentes que intervêm numa dada situação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento que advém do acto de nos questionarmos e reflectirmos continuamente sobre o produto (nas linhas de produção). • Chefe de linha que leu um livro e o propôs como sugestão de leitura aos restantes elementos do seu grupo de trabalho. • Chefe de linha que leu um livro e sugeriu que fossem entregues cópias aos restantes elementos do seu grupo de trabalho. • Conhecimento que advém do processo pessoal de autoavaliação (integrado no processo de avaliação de desempenho).
<p>11 Criatividade – É um processo que permite aceder a ideias originais e a pontos de vista diferenciados, romper com os moldes tradicionais e recombina ou descobrir novas relações entre as diversas ideias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nas reuniões de 5 minutos, debatemos os problemas que nos afectam e procuramos soluções ou ideias que os ajudem a solucionar. • Nas reuniões de TPM/GAT expomos problemas e partilhamos ideias e soluções para os problemas que nos afectam. • E.g., ideia: concepção de linhas de 2 pisos (produção). • E.g., bolsa cozida nas batas do vestuário das pessoas da fábrica onde possa ser colocado o cartão de identificação da empresa. <p>{Sugestão}</p> <ul style="list-style-type: none"> • É necessário encontrar formas de captar as ideias que surgem ou nascem dentro da empresa e criar um repositório onde possam ser estudadas, reutilizadas e analisadas de uma forma sistemática.
<p>12 Estado do Problema – É a caracterização da situação actual descrevendo todos os elementos ou “história” que poderão ser relevantes para o futuro (ponto de partida).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de anomalias no controlo de recepção. • Actas de reuniões de 5S (áreas de problemas)
<p>13 Feedback – É o mecanismo de retroacção para dentro da organização que avalia a eficácia das acções implementadas através da resolução dos problemas sobre a competitividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando comunicamos às pessoas os resultados das auditorias de qualidade. • Quando comunicamos às pessoas informações captadas no exterior (e. g., clientes, fornecedores, parceiros de negócio).
<p>14 Inovação – Consiste em fazer coisas novas ou antigas de uma nova forma utilizando o conhecimento existente na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões implementadas e inseridas na base de dados de sugestões de melhoria. • Inovação, pelo uso de tecnologias de visão por câmara de vídeo, para auxílio ao diagnóstico e à telemanutenção de equipamentos fornecidos por fornecedores externos (linha S440).
<p>15 Inventário de conhecimentos – É um processo que visa a identificação, avaliação e catalogação dos conhecimentos existentes na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O processo relacionado com a elaboração do “Quadro de polivalência e flexibilidade”.

Conceito	Exemplos Huf-Portuguesa
<p>16 Liberdade do conhecimento – Conceito associado ao seu uso. Quanto mais amplas são as possibilidades de aplicação mais livre é o conhecimento. Porém, quanto mais livre menos específico e menos poder terá para resolver um problema concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política da qualidade em comparação com os procedimentos da qualidade. • O conhecimento, existente na linha, sobre a manutenção de 1º nível em comparação com o conhecimento específico dos técnicos da manutenção.
<p>17 Materialização do conhecimento – Consiste na sua transformação em formas que permitam a manipulação, o armazenamento, a transmissão, a recuperação e a fácil utilização sem ter que se recorrer à pessoa que o originou.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registos dos procedimentos do sector de finanças. • Fechaduras e chaves para automóveis. • Trancas de direcção para automóveis. • Pautas de controlo.
<p>18 Medidas de distância – Conceito associado à avaliação do grau de proximidade de uma solução para um dado problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador EBIT quando comparado com o orçamentado ou previsto. • Cadência de uma determinada máquina após uma intervenção correctiva.
<p>19 Obsolescência do conhecimento – Conceito associado com o momento em que um determinado conhecimento ou domínio se torna obsoleto. A compreensão das novas realidades (mudança) implica aprender novos conhecimentos e desaprender, descartar ou esquecer conhecimentos obsoletos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em bases de dados de procedimentos (Finanças, DSI) os artigos publicados tornam-se obsoletos pelos mais variados motivos: mudanças tecnológicas, mudanças de processos, mudanças nos requisitos legais, etc. • Quando existe mudanças de linhas de produção produz-se obsolescência do conhecimento na organização com impacto a nível do “Quadro de polivalência e flexibilidade”. • Antigas versões de procedimentos da qualidade.
<p>20 Problema – É a existência de uma situação que não é agradável para alguém que indicia a necessidade de acção ou mudança e em que uma pessoa a resolve modificando a situação para a tornar mais agradável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamação de um cliente. • Acidente de trabalho. • Falta de peças numa linha de produção. • EBIT abaixo do orçamentado.
<p>21 Problemas estruturados – São aqueles em que o decisor pode definir com precisão e de forma operativa, ou seja, comprovável, o que se entende por uma “situação agradável” (inclui aqueles que se podem resolver por aplicação de procedimentos de resolução).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reincidência de uma reclamação. • Avaria de uma máquina cuja solução está documentada. • Defeito de um produto devido a uma não conformidade relativa às suas especificações. • Mudança do óleo de uma máquina de injeção (com suporte no manual de operações).
<p>22 Problemas não estruturados – São aqueles em que não é possível definir à priori o que constitui uma solução satisfatória. Os critérios de agrado só são conhecidos a posteriori, ou seja, são reconhecidos durante a procura da solução.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação estratégica. • Negociação salarial.

	Conceito	Exemplos Huf-Portuguesa
23	<p>Processos – São sequências de operações elementares que quando executadas por um processador adequado conduzem à solução de um certo tipo de problemas. De uma forma simples, os processos proporcionam “receitas” para alcançar a solução de determinada categoria de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções de manutenção de 1º nível das máquinas de uma linha de produção. • Instruções de trabalho, num posto de trabalho, nas linhas de produção.
24	<p>Produtos ou “caixas negras” – São conhecimentos encapsulados em que, habitualmente, só se utiliza a descrição “entrada-saída”. Um produto de venda é uma caixa negra. Ao comprar um produto, o seu utilizador está a fazer uso de um conhecimento que lhe permite resolver um determinado problema específico. Estes conhecimentos são muito especializadas e associados aos problemas que procuram resolver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Multímetro (em geral as ferramentas). • Robots (em geral os processadores). • Produtos Huf.
25	<p>Relevância do problema – É uma variável de controlo do processo de criação do conhecimento que visa focar a acção, desenvolvida no âmbito do processo de resolução de problemas, na melhoria da competitividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios utilizados no processo de selecção das sugestões de melhoria contínua. • Critérios utilizados no processo de tratamento de uma reclamação, no que diz respeito à definição das acções a tomar e suas prioridades.
26	<p>Representação do problema – Técnica que facilita a descrição do estado de um problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição em texto do problema. • BSC (<i>Balanced Score Card</i>) • Diagramas de causa-efeito (<i>Ishikawa</i>).
27	<p>Resolução de problemas – É um processo que assenta, fundamentalmente, na aplicação de uma série de transformações sobre uma dada situação procurando a sua conversão progressiva em algo que tenha as características desejadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na manutenção muitas vezes a resolução dos problemas faz-se por experimentação através de um processo exploratório. • Metodologia ERGO. • Métodos utilizados na resolução do problema de melhoria da dívida vencida.

3.4.3.2.2. Mapa conceptual ontológico⁷⁴

Assumindo o glossário co-construído, não como um fim, mas como um meio (de suporte à comunicação) na disseminação⁷⁵ futura, pelos intervenientes nas comunidades de prática, de um léxico de entendimento comum simplificado de um modelo teórico-conceptual de gestão do conhecimento ajustado à sua realidade organizacional, o grupo permanente do projecto optou por uma actividade complementar de simplificação do produto final. Atendendo à relevância dos conceitos no modelo adoptado e tendo em vista a sua fácil representação e transmissão a distintos públicos-alvo, aquando da partilha e disseminação, o procedimento de simplificação foi efectuado por acordo colectivo numa reunião entre investigadores externos e líderes internos do projecto. Uma versão final simplificada com apenas 19 conceitos (cf. Quadro 34) foi validada e adjudicada numa sessão posterior realizada com a comunidade de prática global, novamente reunida, tendo em vista a ponderação de acções subsequentes do projecto. Ainda nesta fase, para além da simplificação do glossário, o núcleo permanente do projecto propôs-se, a partir da versão simplificada, executar uma rede semântica de relações, um mapa conceptual ontológico. A razão de se introduzir esta preocupação ontológica prendeu-se com a dificuldade detectada, em conjunto com as pessoas da comunidade de prática, de se conseguir fazer uma análise lógica e coerente dos termos alfabetizados incluídos no glossário, tendo apenas em conta a ordem facultada pela (aleatória) ordenação alfabética dos termos, que não transportava as pessoas, de forma

⁷⁴ Modelo conceptual construído a partir do *software* CmapTools – *Knowledge modeling kit* - versão 4.03

⁷⁵ A disseminação (parcial) dos resultados desta etapa ocorreu naquilo que consideramos ser já o arranque da IV Fase, constituindo-se mesmo como um exercício de transição de fases e de plataforma de encontro de sinergias para as etapas subsequentes. Conjuntamente com elementos obtidos na fase de diagnóstico, a disseminação (parcial) assentou num plano gizado pelo núcleo permanente do projecto, assente em três vectores fundamentais: na estratégia de divulgação, “customizada” às características dos públicos-alvo, nos formatos e nos conteúdos.

O plano de comunicação assentou no envolvimento activo do núcleo permanente do projecto com participantes das comunidades de prática na disseminação, numa sessão de apresentação em sala com recursos audiovisuais, a um público-alvo, constituído por 19 elementos e apelidado por “grupo de líderes”, que juntou chefias intermédias e chefias no suporte ao arranque da IV Fase relativa ao inventário de conhecimento, a jusante descrita. Explicitou-se, nesta sessão de disseminação, o percurso traçado até à presente fase, o modelo teórico-conceptual adoptado de Muñoz-Seca e Riverolla (1997), os seus conceitos centrais e exemplos identificados no glossário, assim como se apresentou a explicação ontológica dos elementos do mapa conceptual. Os conteúdos nucleares foram trabalhados e impressos num formato de brochura de bolso disseminada às chefias intermédias que após validação reconheceram a pertinência de divulgação generalizada a todos os colaboradores, assente numa estratégia de disseminação inter-pares, efectuada proximalmente pelos membros da comunidade de prática.

fácil, para os sentidos atribuídos nem contextos e práticas exemplificativas, retirando ao instrumento grande parte do seu poder sintético. Deste modo, em termos de procedimentos finais, desta III fase, o núcleo fixo do projecto propôs-se representar, através da utilização do software CmapTools (v4.03), o fluxo dinâmico de (inter)relações entre conceitos e sua apresentação gráfica simplificada (cf. Figura 14).

A presente ontologia desenvolveu-se, adoptando a síntese conceptual representada no glossário simplificado (cf. Quadro 34), produto de uma metodologia colaborativa, envolvendo o trabalho em comunidades de prática.

A ontologia identifica e caracteriza componentes básicos de episódios da gestão do conhecimento, facultando um léxico e uma semântica próprios deste domínio. Para os investigadores faculta um instrumento basilar de sistematização de modelos conceptuais que identificam e representam focos de análise. Para os profissionais e actores organizacionais, a ontologia faculta uma transposição de conteúdos teórico-conceptuais, abstractos, para um formato e representação que norteia o delinear de um projecto e episódios diversos na implementação de iniciativas, projectos ou programas de gestão do conhecimento.

Delineou-se o objectivo de representar a dinâmica das relações inter-conceitos numa óptica ontológica, representativa dos fluxos dinâmico-conceptuais centrados na responsabilidade do agente, tido enquanto entidade individual, grupal ou organizacional, interessada na realização da missão, através da participação nos processos organizacionais com vista à prossecução dos objectivos. Assim, o mapa conceptual co-construído visou representar graficamente os conceitos e algumas das suas relações procurando facilitar uma visão mental gráfica aos participantes do seu papel, na gestão do conhecimento e seu contributo para o alcance de vantagens competitivas organizacionais ⁷⁶.

⁷⁶ O modelo de Muñoz-Seca e Riverola (1997; 2003; 2004) que esteve na base da construção deste mapa conceptual encontra-se já explicitado no Capítulo II, na secção 2.

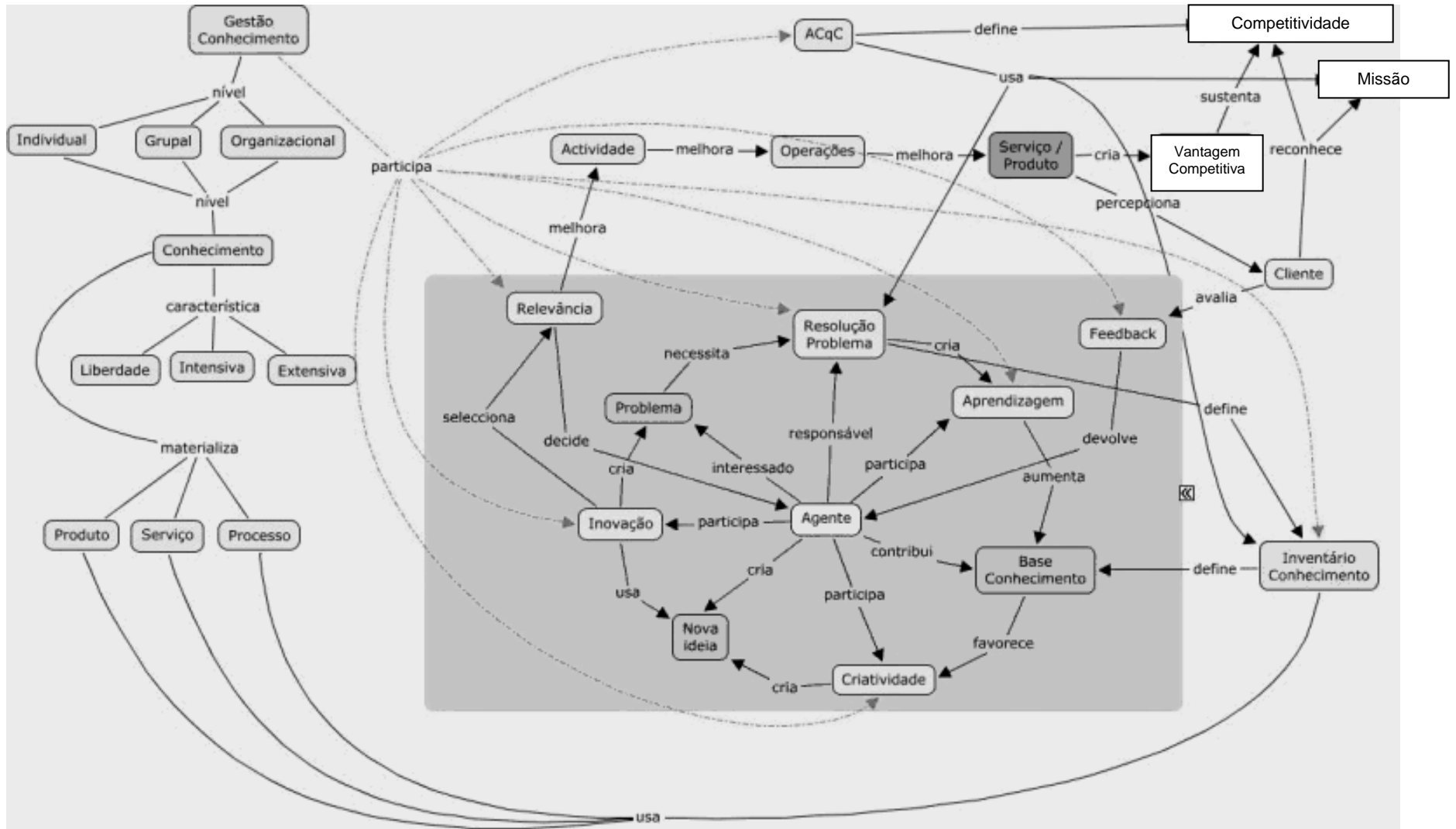


Figura 14 – Mapa conceptual ontológico [Extraído de: CmapTools (v4.03)]

Quadro 34
Versão simplificada – Glossário de gestão do conhecimento da Huf Portuguesa

Conceito	Exemplos Huf-P
<p>1 Agente – Entidade individual, grupal ou organizacional interessado na realização da Missão através da participação nos processos organizacionais com vista à prossecução dos objectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GAT. • Todos os colaboradores individualmente. • Grupo afecto a uma linha de produção. • Todos os departamentos. • A organização como um todo.
<p>2 Análise do conhecimento que é competitivo (ACqC)– Processo que, de uma forma continuada, pretende identificar quais dos conhecimentos que a organização possui poderão proporcionar um incremento da vantagem competitiva. Nota: Numa perspectiva interna a ACqC poderá ajudar a implementar as melhores práticas implementadas nas linhas que apresentam um melhor desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TPM. O TPM é um instrumento válido e eficaz baseado em regras básicas e que tendo um acumulado de trabalho bastante forte é bastante positivo. Uma análise das práticas implementadas no seu âmbito pode ajudar a identificar as que produzem maior impacto na competitividade. • O “Gerência Informa” é um instrumento válido para captar os dados externos relativos à competitividade externa (pelo menos relativamente às outras empresas do grupo). • Práticas que constam do estudo GPTW (<i>Great Place To Work</i>) e respectiva comparação com empresas portuguesas e europeias (fonte informativa). • Conclusões extraídas das auditorias (5Ss, processos, sistema) • Comparações efectuadas no âmbito dos processos de lições aprendidas (Lessons Learned) (caso escadote) • Quando visitamos clientes, com objectivos de compreensão de metodologias e partilha de práticas, analisamos comparativamente formas de resolver problemas (absentismo e HST). <p>{Sugestões}:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> através de visitas a outras empresas do grupo e a fábricas de clientes. • Análise das competências nucleares.

Conceito	Exemplos Huf-P
<p>3 Aprendizagem – Processo em que as pessoas descobrem um problema, idealizam uma solução, operacionalizam-na e avaliam o resultado, o que, habitualmente, conduz à descoberta de novos problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o domínio do conhecimento necessário para a resolução do problema não reside nas pessoas da linha, mas sim na manutenção ou em sub-contratados, colaboramos na sua resolução para sabermos quais as causas e os métodos a utilizar em casos semelhantes no futuro. • Aprendemos nos postos de trabalho pelo fazer (aumento da base de conhecimento). • As pessoas aprendem através da resolução de problemas. Sem se fazer as coisas não se sabe (condução automóvel). • Aproveitamos os momentos livres disponíveis para realizar aprendizagem em postos de trabalho diferentes. • Temos tido oportunidade para trabalhar com as novas máquinas para melhorar o rendimento. Também, o facto de ser comunicado à linha a razão pela qual foram introduzidos os novos equipamentos facilita a criação de sentido para as mudanças implementadas. • Leitura dos procedimentos de Finanças ou DSI. • Na resolução de problemas de qualidade, aprendemos pela reunião do conhecimento das equipas multidisciplinares e pela partilha (bolhas na injeção de plástico).
<p>4 Característica extensiva do conhecimento – Característica associada ao número de pessoas que possui um determinado Conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumo do “Quadro de polivalência e flexibilidade” quanto ao número de pessoas que detém um conhecimento sobre um posto de trabalho. • Nas linhas de produção o mesmo conhecimento sobre um determinado posto de trabalho ou equipamento está distribuído por mais do que uma pessoa.
<p>5 Característica intensiva do conhecimento – Característica associada ao grau de intensidade ou profundidade de um determinado conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em determinada linha, sabemos que um determinado defeito estético é aceitável pelo cliente e que portanto o produto é aceite. • Aumento da base de conhecimento pela resolução sistemática de problemas (dimensão temporal). • Histórico individual do “Quadro de polivalência e flexibilidade” permite uma análise intra e inter-linhas relativamente à intensidade do conhecimento.
<p>6 Competitividade organizacional: Capacidade evidenciada pela empresa para sobreviver, adaptar-se, manter-se e crescer, independentemente das funções que desempenhe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prémio GPTW. • Novos contratos com clientes. • Pedidos de clientes de preços para novos projectos.
<p>7 Conhecimento – É a capacidade de resolver um determinado conjunto de problemas com um determinado grau de eficácia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Montagem de peças (nível individual e organizacional) relativamente aos produtos Huf. • Desenho e concepção de processos industriais de montagem de peças. • Injeção de peças plásticas (individual e organizacional). • Trabalhar em equipa.

Conceito	Exemplos Huf-P
<p>8 Criatividade – É um processo que permite aceder a ideias originais e a pontos de vista diferenciados, romper com os moldes tradicionais e recombina ou descobrir novas relações entre as diversas ideias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nas reuniões de 5 minutos, debatemos os problemas que nos afectam e procuramos soluções ou ideias que os ajudem a solucionar. • Nas reuniões de TPM/GAT expomos problemas e partilhamos ideias e soluções para os problemas que nos afectam. • E.g., ideia: concepção de linhas de 2 pisos (produção). • E.g., ideia: Bolsa cozida nas batas do vestuário das pessoas da fábrica onde possa ser colocado o cartão de identificação da empresa. <p>{Sugestão}</p> <ul style="list-style-type: none"> • É necessário encontrar formas de captar as ideias que surgem ou nascem dentro da empresa e criar um repositório onde possam ser estudadas, reutilizadas e analisadas de uma forma sistemática. Uma piscina ou banco de ideias acessível por todas as pessoas pode facilitar a interacção e/ou combinação de ideias ou soluções.
<p>9 Feedback⁷⁷ – É o mecanismo de retroacção para dentro da organização que avalia a eficácia das acções implementadas através da resolução dos problemas sobre a competitividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando comunicamos às pessoas os resultados das auditorias de qualidade (pró-actividade). • Quando comunicamos às pessoas informações captadas no exterior (clientes, fornecedores, parceiros de negócio). <p>{Sugestão}</p> <p>É necessário encontrar formas de captar as ideias que surgem ou nascem dentro da empresa e criar um repositório onde possam ser estudadas, reutilizadas e analisadas de uma forma sistemática.</p>
<p>10 Gestão do conhecimento: Criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento no sentido da concretização dos objectivos organizacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade de prática de GC. • Projecto de GC.
<p>11 Inovação – Consiste em fazer coisas novas ou antigas de uma nova forma utilizando o conhecimento existente na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões implementadas e inseridas na base de dados de sugestões de melhoria. • Inovação, pelo uso de tecnologias de visão por câmara de vídeo, para auxílio ao diagnóstico e à telemanutenção de equipamentos fornecidos por fornecedores externos (linha S440).

⁷⁷ A noção de *feedback* surgiu nas comunidades de prática em substituição da asserção original – importância – para Muñoz-Seca e Riverola (1997).

Conceito	Exemplos Huf-P
<p>12 Inventário dos conhecimentos – É um processo que visa a identificação, avaliação e catalogação dos conhecimentos existentes na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O processo relacionado com a elaboração do “Quadro de polivalência e flexibilidade”. • Aquando da introdução da manipulação de componentes electrónicos, foi necessário colmatar o déficite de conhecimento através da incorporação de colaboradores com conhecimento específico nesta área e formar os colaboradores. Este é um dos usos deste instrumento que permite tomar consciência do diferencial entre o nível actual e o desejável.
<p>13 Liberdade do conhecimento – Conceito associado ao seu uso. Quanto mais amplas são as possibilidades de aplicação mais livre é o conhecimento. Porém, quanto mais livre menos específico e menos poder terá para resolver um problema concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento mais livre que detemos é a declaração da Missão. • Política da qualidade em comparação vs procedimentos da qualidade. • O conhecimento, existente na linha, sobre a manutenção de 1º nível em comparação com o conhecimento específico dos técnicos da manutenção.
<p>14 Materialização do conhecimento – Consiste na sua transformação em formas que permitam a manipulação, o armazenamento, a transmissão, a recuperação e a fácil utilização sem ter que se recorrer à pessoa que o originou.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registos dos procedimentos do sector de finanças. • Fechaduras e chaves para automóveis. • Trancas de direcção para automóveis. • Pautas de controlo.
<p>15 Problema – É a existência de uma situação que não é agradável para alguém que indicia a necessidade de acção ou mudança e em que uma pessoa a resolve modificando a situação para a tornar mais agradável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamação de um cliente. • Acidente de trabalho. • Falta de peças numa linha de produção. • EBIT abaixo do orçamentado.
<p>16 Processos – São sequências de operações elementares que quando executadas por um processador adequado conduzem à solução de um certo tipo de problemas. De uma forma simples, os processos proporcionam “receitas” para alcançar a solução de determinada categoria de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções de manutenção de 1º nível das máquinas de uma linha de produção. • Instruções de trabalho, num posto de trabalho, nas linhas de produção.
<p>17 Produtos ou “caixas negras” – São conhecimentos encapsulados em que, habitualmente, só se utiliza a descrição “entrada-saída”. Um produto de venda é uma caixa negra. Ao comprar um produto, o seu utilizador está a fazer uso de um conhecimento que lhe permite resolver um determinado problema específico. Estes conhecimentos são muito especializadas e associados aos problemas que procuram resolver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Multímetro (em geral as ferramentas). • Robots (em geral os processadores). • Produtos Huf.

Conceito	Exemplos Huf-P
<p>18 Relevância do problema – É uma variável de controlo do processo de criação do conhecimento que visa focar a acção, desenvolvida no âmbito do processo de resolução de problemas, na melhoria da competitividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios utilizados no processo de selecção das sugestões de melhoria contínua. • Critérios utilizados no processo de tratamento de uma reclamação, no que diz respeito à definição das acções a tomar e suas prioridades.
<p>19 Resolução de problemas – É um processo que assenta, fundamentalmente, na aplicação de uma série de transformações sobre uma dada situação procurando a sua conversão progressiva em algo que tenha as características desejadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na manutenção muitas vezes a resolução dos problemas faz-se por experimentação através de um processo exploratório. • Metodologia ERGO. • Métodos utilizados na resolução do problema de melhoria da dívida vencida. • Quando resolvemos um problema relacionado com uma fresadora com diversos parâmetros variáveis, registamos as variações unitárias, de forma a podermos caracterizar os diversos estados conhecidos do problema, e assim podermos retornar a um ponto de partida.

Divulgaram-se, nesta III fase, aspectos metodológicos e procedimentais na co-construção de um glossário e mapa conceptual ontológico em gestão do conhecimento assumidos, aqui, como resultados de um processo de co-construção de um sentido e como instrumentos de consulta e de reflexão. A terceira fase deste projecto procurou fundamentar a utilidade de estratégias de acerto teórico-conceptual e representação de modelos ontológicos, em iniciativas de gestão do conhecimento, particularmente, enquanto instrumentos indutores de um sentido e linguagem partilhadas, facilitadoras da disseminação e aceitação de um projecto que implica envolvimento e mudança individual e organizacional. Na verdade, para ser retida ou armazenada a informação tem de ser codificada (representações verbais ou imagens). O código semântico permite armazenar as informações de acordo com o significado, sendo as figuras duplamente codificadas – código imagético (síntese de imagens) e código verbal.

3.4.4. IV Fase – Inventário de conhecimento operativo organizado – Contributos para uma metodologia

3.4.4.1. Objectivos

A partir da opção teórico-conceptual anteriormente gizada, o objectivo nuclear delineado para esta IV fase consistiu em adaptar e projectar uma metodologia, bem como instrumentos para a realização de um inventário de representação de conhecimento operativo, organizado em áreas de conhecimento chave à missão organizacional da Huf Portuguesa⁷⁸.

3.4.4.2. Enquadramento procedimental

Com Perez e Pablos (2003) asseveramos um quase truísmo, de que nem todos os recursos de conhecimento organizacional assumem a mesma importância relativa no alcance de vantagens competitivas. Face à simplicidade e quase frivolidade desta assumpção surge a complexidade e dificuldade de as organizações determinarem, reconhecerem e especificarem, de forma sistemática, as suas competências e recursos cognitivos nucleares, assim como a determinação do respectivo carácter competitivo interno e externo. Se na gestão do conhecimento há o pressuposto de gerir o activo – conhecimento – assoma-se a problemática do como podemos identificar e representar os activos de conhecimentos da organização passíveis de gestão. Nas palavras de Carrión, González e Leal (2004), o desafio passa pela compreensão de “how an enterprise can identify and measure a key resource capability (critical knowledge area) to enhance competitive advantage” (p.131).

Numa economia marcadamente “*knowledge-driven*”, na asserção de Desouza e Awazu (2004), são crescentes os avanços na investigação em gestão do conhecimento, contudo, há questões centrais que reclamam resposta: “*what organizational knowledge needs to be managed? And how such knowledge should be managed?*” (p. 2). O conhecimento

⁷⁸Datas das sessões de trabalho na Huf Portuguesa para a elaboração da metodologia de Inventário de conhecimento operativo organizado: 13 de Outubro; 24 de Outubro; 31 de Outubro; 7 de Novembro de 2006.

que se procura explicitar, gerir e potenciar considera-se de alto valor acrescentado e central na capacidade evidenciada pela empresa para sobreviver, adaptar-se, manter-se e crescer. Nas palavras de Salisbury (2003) "Not just any knowledge, but the knowledge that defines their 'core competency'" (p. 129).

Contestando a utilização da noção de "*organizational knowledge*", Desouza e Awazu (2004) referem que apenas uma parcela, daquilo que usualmente se considera conhecimento organizacional, integra os recursos com potencial valor na sustentabilidade cognitiva da organização. A esta porção nuclear do conhecimento organizacional denominam por "*what needs to be known*", sendo sobre esta que a atenção e os esforços de gestão (do conhecimento) se deveriam centrar.

Naturalmente que, a montante da análise do conhecimento que é (ou não) competitivo, assim como previamente à transferência interna de boas práticas organizacionais, estará necessariamente, um processo de identificação e reconhecimento de conhecimentos (O'Dell & Grayson, 1998). Na identificação, os métodos adoptados para a representação do conhecimento revelam-se cruciais (Kim, Suh & Hwang, 2003).

O papel e a importância de um inventário de conhecimento revelam-se numa lógica de inteligência competitiva de mercado, ou seja, o conhecimento sobre o mercado, para que se possam reduzir ao máximo as incertezas intrínsecas às decisões nas organizações e tornar mínimo o risco de uma decisão errada (Garber, 2001).

A identificação e medida de conhecimentos em recursos-chave, ou áreas críticas de conhecimento, são passos essenciais na definição de forças competitivas e, por inerência, na determinação da estratégia organizacional. Assim sendo, trata-se de um passo basilar para se avançar num e para um projecto de gestão de conhecimento. Esta análise é passível de concretização a partir de um inventário de conhecimento e recai naquilo que Muñoz-Seca e Riverola (1997) apelidam de análise do conhecimento que é competitivo. Este é um processo em que, de uma forma continuada, a partir da determinação do nível interno de conhecimento (consciência das características intensivas e extensivas de determinadas valências de conhecimento) e do nível padrão externo no(s) contexto(s) de utilização, se podem construir perfis de conhecimento e determinar a vantagem ou deficit competitivo existente.

A realização de um inventário não é um fim em si mesmo, o seu objectivo é determinar oportunidades de negócio, que podem basear-se na exploração e potenciação

da base de conhecimentos existente. O inventário permite a antecipação estratégica de carências e gerar ideias impulsionadoras de desenvolvimento organizacional¹³⁷.

Numa lógica de melhoria contínua um inventário pode, não só, permitir monitorizar a realidade organizacional, por exemplo, ao nível da determinação de conhecimentos e competências chave da e para a empresa, enquanto suporte da gestão, na eleição das actividades a estrategicamente, desenvolver, manter e eliminar, mas também na utilização do leque de conhecimentos para a criação de novos activos. A existência de um inventário de conhecimentos proporciona elementos de suporte à decisão, na análise sistemática da geração de novos activos organizacionais (e.g., produtos, serviços e processos).

As linhas gerais da metodologia adoptada e adaptada de Muñoz-Seca e Riverola (1997) para a concretização de um inventário de conhecimento assentam na identificação das materializações¹³⁸ existentes na organização, na identificação dos problemas críticos que se resolvem (ou resolveram) para produzir essas materializações e, tendo em vista uma lista de conhecimentos operativos, através de um relacionamento lógico, associam-se os problemas com os conhecimentos operativos requeridos para a sua (re)solução. Os autores consideram seis etapas fundamentais: 1-Análise de actividades, produtos e serviços; 2-Análise de processos; 3-Análise de representações simbólicas; 4-Depuração e validação; 5-Reorganização e 6-Diagnóstico de competências essenciais (cf. Figura 15).

¹³⁷ Dado um serviço – existem os conhecimentos necessários para o concretizar? Que conhecimentos faltam e onde se poderão obter/adquirir? Dado um conjunto de conhecimentos – que serviços podem gerar-se a partir dele? Dado um conjunto de produtos e conhecimentos, como devem evoluir ambos para que a empresa se mantenha competitiva?

¹³⁸ Entende-se por materialização do conhecimento a sua transformação e incorporação em estruturas físicas que sejam utilizáveis nos processos básicos de funcionamento social, em formatos e morfologias que permitam a sua manipulação, armazenamento, transmissão, recuperação e fácil utilização independente da fonte ou pessoa que o originou.

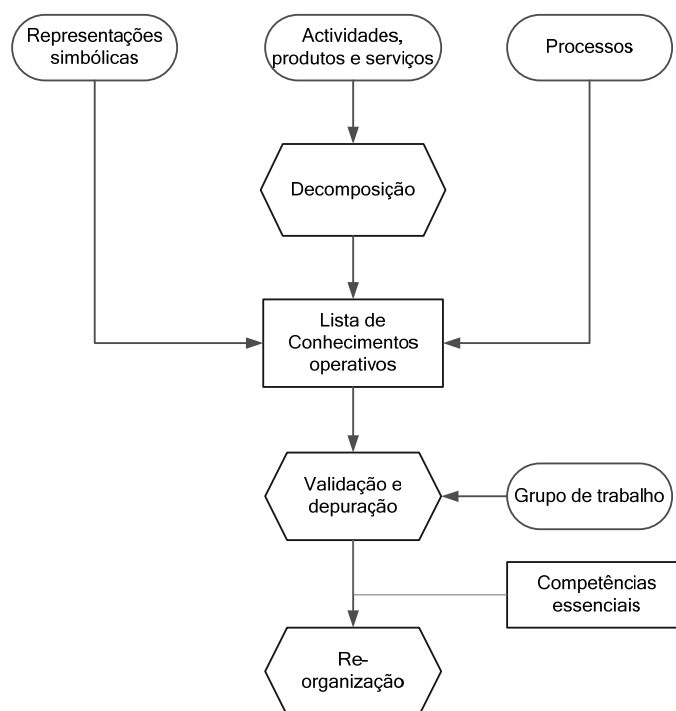


Figura 15 – Metodologia adaptada para a realização do inventário de conhecimento

Entendendo o inventário como um instrumento central, na identificação de conhecimentos (operativos organizados) e na avaliação preliminar das suas características competitivas, a sua realização implica, na metodologia adoptada, uma prévia tipificação das materializações do conhecimento.

As diferentes categorias de materializações possuem diferentes níveis de liberdade de conhecimento – “caixas negras”, processos, representações simbólicas ou estruturas de informação. Estas últimas correspondem à representação do conhecimento numa linguagem intermédia, baseando-se na codificação dos conhecimentos em símbolos da linguagem adoptada. Os processos constituem sequências de operações elementares que, quando são executadas por um processador adequado, conduzem à solução de um certo tipo de problemas, ou, dito de outro modo, proporcionam fórmulas para alcançar a solução de determinados problemas. Por fim, os denominados produtos ou “caixas negras” constituem conhecimentos encapsulados em que, habitualmente, só se utiliza a descrição “entrada-saída”. Um produto, que é uma caixa negra, constitui-se como

ferramenta de resolução de problemas, sendo, habitualmente, acompanhado de alguma informação para o utilizador, que é um desconhecedor profundo dos processos envolvidos na sua produção e a quem somente interessa conhecer os passos (que se pretendem simples) conducentes à resolução final. As “caixas negras” incluem conhecimento com pouca liberdade, dado que estão talhadas de forma especializada para a solução de um problema ou gama de problemas particulares (Muñoz-Seca & Riverola, 1997).

Adoptando um prisma de “engenharia invertida” (a partir das materializações) e numa perspectiva indirecta de acesso aos conhecimentos operativos, Muñoz-Seca e Riverolla (2003) referem a existência de duas estratégias de decomposição: a funcional (enumeração das diferentes funções presentes na materialização de um produto) e a estrutural (enumeração das diferentes componentes que estruturam um produto).

3.4.4.3. Procedimentos

A partir dos dados obtidos nas três fases precedentes, nesta IV fase, circunscreveu-se o foco de análise e de intervenção a valências organizacionais consideradas estratégicas, enquanto detentoras de elevado potencial em conhecimento crítico. Referimo-nos aos sectores Huf Portuguesa: da fabricação/produção; da logística e da engenharia de processo¹³⁹.

Os procedimentos, relatados nesta fase, encontram-se representados processualmente, na Figura 16. Referindo-se a acções iniciadas em Junho de 2006, sintetiza procedimentos executados até à data de interrupção estabelecida para a redacção da presente dissertação – Novembro de 2006.

¹³⁹ Constituinte a área da manutenção um foco prioritário de aproximação e análise durante a fase de exploração e preparação, foi ao longo do projecto perdendo centralidade enquanto vertente prioritária.

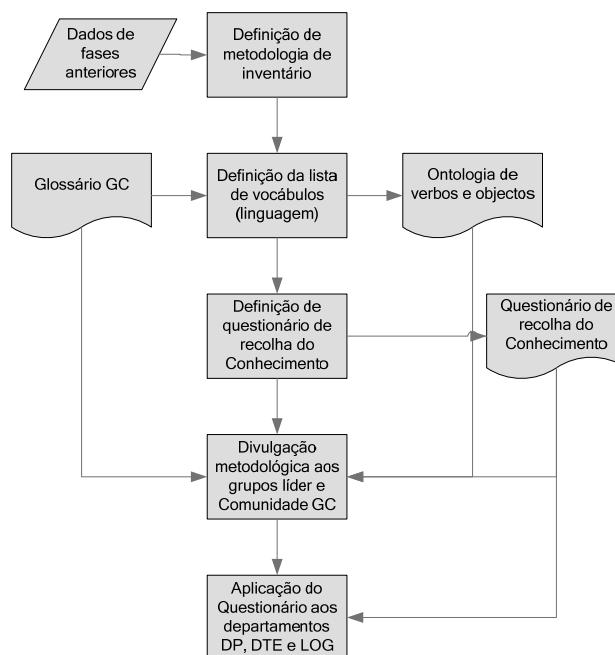


Figura 16 – Fluxograma de acções na IV Fase

O inventário de conhecimentos deve desenvolver-se de forma adequada a uma posterior utilização, devendo adoptar-se na representação de conhecimentos um “formato sintético comum”. O alcance desta normalização, numa estrutura de registo inter-individual homogénea, conduziu-nos, nesta etapa de design da metodologia, a centralizar esforços procedimentais na construção de um questionário de recolha de informações. Tendo em vista a construção desse instrumento (cf. Anexo 6), indispensável à construção do inventário de conhecimento, uma acção nuclear desta etapa preparatória consistiu na decomposição funcional e estrutural de produtos e serviços fundamentais que a empresa oferece. Este procedimento foi realizado pelos cinco elementos do núcleo permanente do projecto, dois dos quais externos, tendo sido necessário introduzir, em vários momentos, contributos (descontínuos) de agentes organizacionais conhecedores profundos das três áreas críticas focalizadas¹⁴⁰.

O contacto com estes diversos colaboradores, ao longo dos processos de decomposição funcional e estrutural, levantou, no seio da equipa de projecto, a necessidade de uniformizar os verbos passíveis de utilização na descrição das acções e os objectos transformados por estas (cf. Quadro 35), a incluir no questionário e

¹⁴⁰ A abertura do núcleo permanente a contributos externos associou-se à recolha de informações múltiplas para a construção e validação dos instrumentos.

respostas dos colaboradores. Para tal, procedeu-se à sistematização exaustiva de verbos e objectos passíveis de representar as operações da Huf Portuguesa nas valências organizacionais em apreço.

A partir da III fase, relativa à co-construção de um sentido, reforçou-se a importância dos aspectos relativos à linguagem, do sentido conferido (ou não) aos conceitos, dos termos utilizados para descrever acções. Perspectivando-se, no inventário, o recurso à palavra escrita como ferramenta de registo individual, procurou-se a continuação do trabalho em torno da linguagem, iniciado com o glossário de gestão do conhecimento.

As operações nas e das organizações são representativas de transformação em objectos. Assim, centrámos esforços na clarificação de verbos transitivos, demonstradores de acções e de categorias de objectos, enquanto alvos das acções e transformações operativas.

O processo de concretização do questionário de recolha de informações para o inventário de conhecimento (cf. Anexo 6) assentou num conjunto de acções preliminares, realizado a partir de entrevistas breves junto de 15¹⁴¹ colaboradores das áreas da Produção, Departamento Técnico e Logística, tendo em vista a recolha de indicações relativas aos verbos/acções e objectos melhor caracterizadores das funções e operações mais significativas que realizam¹⁴².

De uma listagem inicial saliente da identificação efectuada pelos líderes internos do projecto e de entrevistas realizadas a colaboradores dos três sectores chave, houve a necessidade de triar e evitar redundâncias. O resultado deste trabalho de sistematização das operações nucleares nas três valências funcionais foi validado através de novas entrevistas de confirmação, realizadas a 4 colaboradores¹⁴³, estando o resultado ilustrado na listagem exaustiva de verbos e objectos a incluir nos instrumentos em construção e que apresentamos no Quadro 35.

¹⁴¹ Especificamente – 6 colaboradores da Engenharia de Processo, 3 da Logística e 6 da Produção.

¹⁴² O conhecimento (do) profissional, implícito nas acções empreendidas faz parte do saber tácito, é consumado em múltiplos saberes e fragmentos de informação. Se passível de elicitación, poderá contribuir para uma prática profissional mais consciente. Todavia, o desiderato que consiste em converter em explícito o saber que é por natureza tácito e implícito na praxis profissional, exige esforço e tempo.

¹⁴³ Especificamente: 1colaborador da Logística, 1 da Engenharia de processo, 1 colaborador da Produção e 1 Administrador).

Quadro 35
Verbos e objectos identificados

Verbos		“Objectos”	
1- Conceber	17- Inventariar	A – Linhas de montagem	J – Apoio ao cliente
2- Criar	18- Prevenir	B – Postos de trabalho	L – Visitas
3- Desenvolver	19- Afinar	C – Máquinas	M – Procedimentos
4- Simular	20- Melhorar	D – <i>Poka Yoke</i>	N – Instruções de trabalho
5- Experimentar	21- Analisar	E -Úteis/Calibres/Ferramentas	O – Processos
6- Prototipar	22- Medir	F – Componentes	P- Lote
7- Montar	23- Negociar	G – Matéria-Prima	R – Pedidos
8- Repor	24- Ajudar	H – Sub-conjuntos pré-	S – Planos/Especificações
9- Produzir	25- Orientar	montados	T – Fichas técnicas
10- Injectar	26- Garantir	I – Produto acabado	U – Pessoas
11- Parametrizar	27- Coordenar		V – Huf Portuguesa
12- Reparar	28- Planear		
13- Vender	29- Utilizar		
14- Expedir	30- Cumprir		
15- Recepcionar	31- Seguir		
16- Aprovisionar			

A partir deste registo de partida, o núcleo permanente do projecto sentiu necessidade de agregar, quer os verbos, quer os objectos, em categorias inclusivas. No que diz respeito aos verbos, resultou uma estruturação processual em verbos: a) relativos a tarefas de criação ou concepção; b) a tarefas de adaptação e melhoria das criações à realidade; c) a tarefas de materialização das criações já adaptadas; d) a tarefas de produção/fabricação de produtos e/ou serviços e, por fim, e) surge um conjunto de verbos cujas acções estão relacionadas com tarefas de organização e gestão, funcionando como categoria aglutinadora face às demais. Graficamente, a ontologia processual de verbos da Huf Portuguesa resultou em:

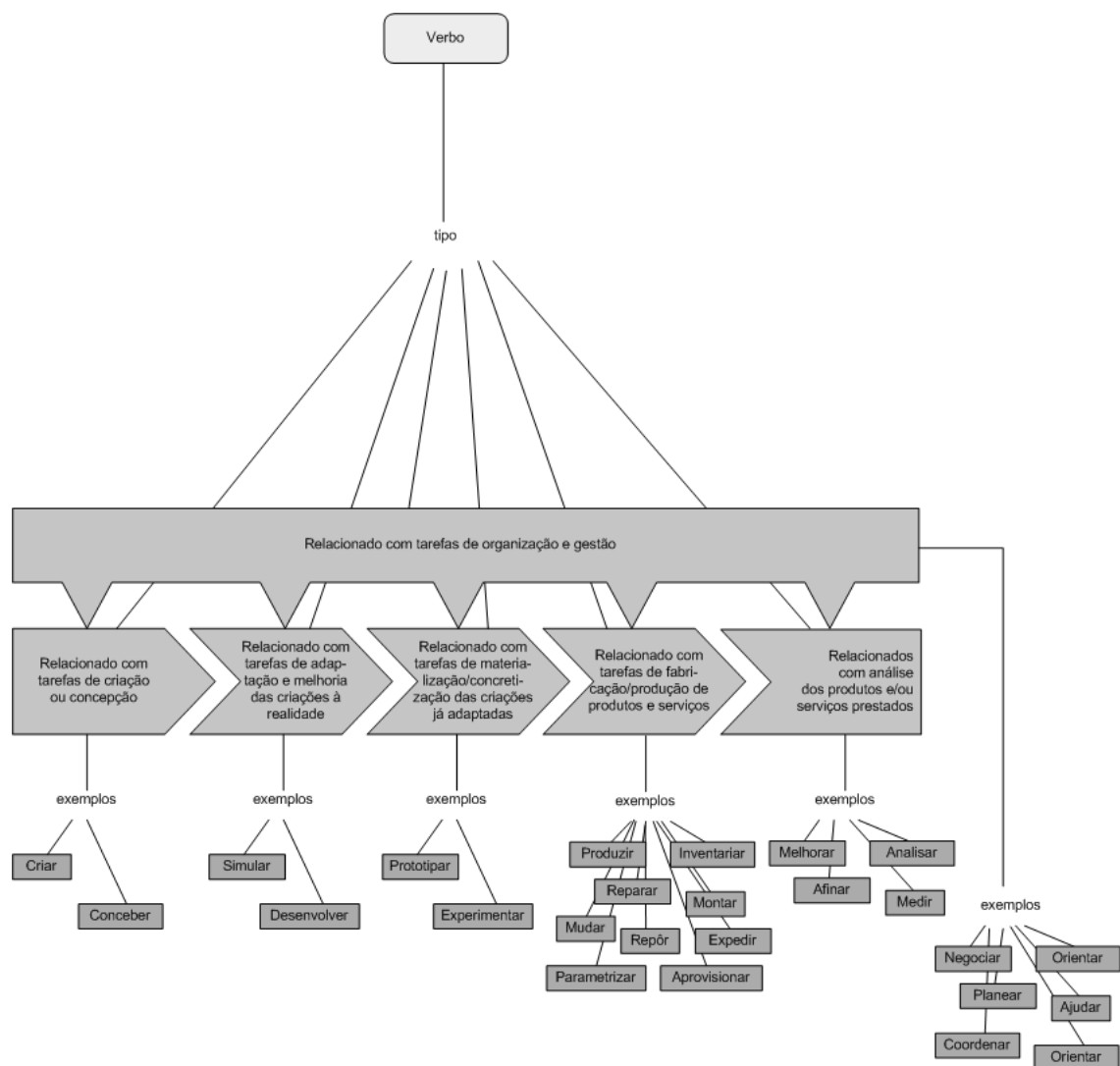


Figura 17 – Ontologia de verbos

Adoptando o mesmo raciocínio de agregação topológica, agora em relação aos “objectos” identificaram-se em tipos e sub-tipos, do qual resultou a seguinte representação:

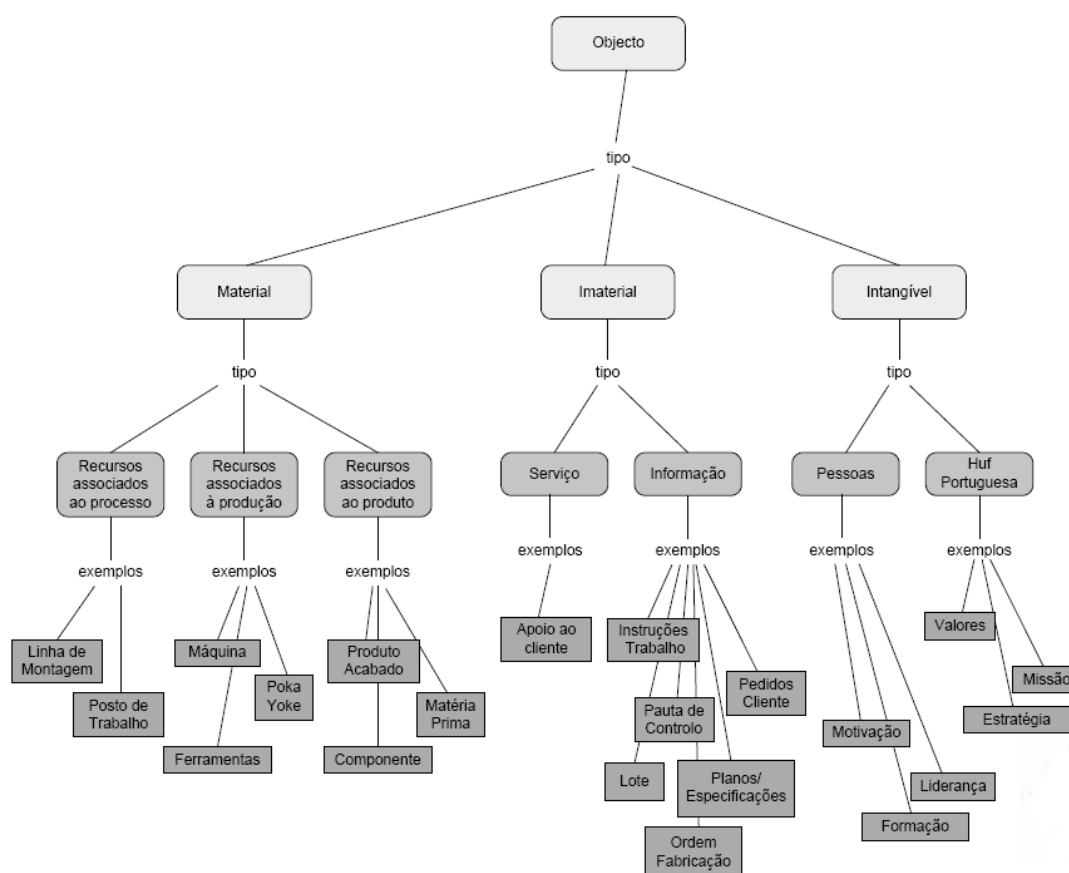


Figura 18 – Objectos das operações

Investigadores externos e líderes internos do projecto, no que diz respeito aos “objectos”, estruturaram os conceitos por tipos: material, imaterial e intangíveis. O primeiro tipo subdividiu-se em recursos associados ao processo; recursos associados à produção e ainda recursos associados ao produto. Ao nível do tipo imaterial, estruturou-se a análise em serviços e informação presente em vários formatos, desde pautas de controlo até às instruções de trabalho, entre outros. Por fim, um terceiro tipo agregou “objectos” intangíveis considerados como alvos de acção por alguns perfis funcionais entrevistados: as pessoas e a organização Huf Portuguesa no seu todo.

A partir deste trabalho de determinação de topologias, de verbos e objectos, foi possível avançar para a versão preliminar de um questionário (cf. Anexo 6), cuja actividade inicial solicita ao colaborador respondente que, pensando no seu trabalho e tendo presente as actividades que realiza no dia a dia seleccione, de uma listagem de

verbos apresentados, aqueles que melhor reflectem a sua função e, seguidamente, procure associar a cada um destes, um ou mais objectos de uma listagem apresentada¹⁴⁴.

A concepção do conhecimento subjacente à constituição deste instrumento de suporte ao inventário assume-o, como já referido, como a capacidade de resolver problemas com um determinado grau de eficácia. Nesta óptica, os conhecimentos procuram ser inferidos por indução, a partir dos problemas organizacionais resolvidos e do reconhecimento das suas estratégias e boas práticas de (re)solução.

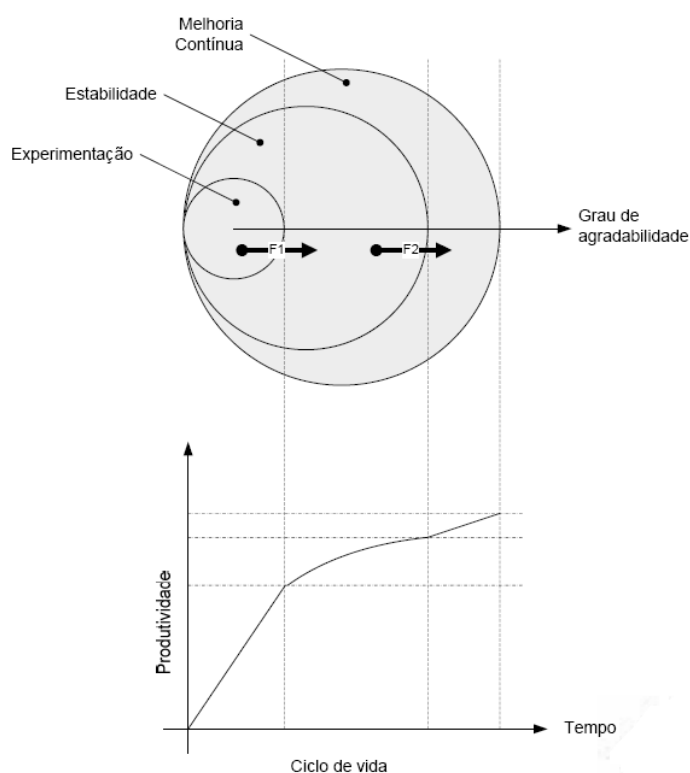


Figura 19 – Problemas e estados indutores da acção

Focalizando os problemas como questão que se coloca e se quer resolvida, situação sentida como incómoda ou desagradável para alguém, a título individual ou colectivo, que indicia a necessidade de acção ou mudança e em que um agente (interessado) procura modificar a situação para a tornar mais agradável, o grupo nuclear do projecto identificou três estados indutores da acção do agente, relativos a três possíveis estados de um problema na Huf Portuguesa. A partir do conhecimento e da experiência dos

¹⁴⁴ Como exemplo geral de uma acção hipotética – injectar componentes – o colaborador deveria apenas escrever no questionário a letra relativa ao componente em frente à linha do verbo: Injectar F

líderes internos, foi mesmo possível traçar para cada um destes estados, a seguir caracterizados, uma analogia cronológica com o período temporal de acção organizacional, ao longo do ciclo de vida dos projectos de produção. O ciclo de vida traduz um projecto desde a sua preparação e arranque até à sua “descontinuação” (cf. Figura 19). No contexto industrial em apreço, os três estados indutores tipificados poderão estar associados, privilegiadamente, a etapas do ciclo de vida dos projectos. Numa fase precoce, caracterizada por actividades erráticas, típicas de um ensaio laboral produtivo, seguidas, com a transição do tempo, de maturação processual e aprendizagem a partir dos problemas afrontados, uma fase de maior estabilidade, com impacto natural ao nível produtivo, onde o tipo de problemas a resolver se vai tornando redundante e os agentes adoptam estratégias de resolução rápidas e eficazes, pré-adquiridas. Por fim, encontramos um terceiro estado, de complexificação crescente, relativo a actividades de melhoria contínua, em que perante as soluções pré-existentes, no estado de estabilidade, se adopta uma atitude proactiva de abertura e procura de alternativas e novas fórmulas de optimização.

No esquema apresentado, na Figura 19, encontramos, então, três estados, relativos a três tipos de abordagem do(s) problema(s), que induzem a acção de um agente individual ou colectivo. A experimentação, refere-se a acções que o agente executa, mas em que não sabe se realmente irão resolver o problema. Ainda assim, realizam-nas de forma sistemática, sem saber as possíveis consequências (têm um impacto considerável na eficácia). Tratam-se de acções adoptadas num enquadramento de incerteza, em que os problemas e suas tipologias não estão totalmente reconhecidos, nem tão pouco identificadas fórmulas de adequada (re)solução. A experimentação reflecte um processo de acção e aprendizagem com base no ensaio e no erro.

A estabilidade constitui um estado de acção susceptível de ser adoptado perante situações que estão controladas e perante as quais está definido um processo padronizado e trajectórias já conhecidas que conduzam à resolução do problema (é possível incrementar a eficiência). Contrariamente ao estado preliminar, a incerteza é menor e o rol de recursos e estratégias a adoptar é conhecido pelo agente. Esta etapa encerra perigos de cristalização de soluções, apatia e cessação de uma atitude de busca de novas formas de fazer coisas novas ou antigas. O perigo relativo à estagnação nesta etapa é latente e compreensível pela melhoria no estado de agradabilidade das circunstâncias, traduzível na redução da força motivacional instigadora da mudança,

dado que o agente se encontra num enquadramento aparentemente admissível não urgindo, no vazio, a sua recomposição. Numa óptica energética, o indivíduo desinveste, naturalmente, deste tipo de resoluções, aplicando esforços em problemas tidos como mais complexos e para os quais ainda não encontrou nenhuma solução satisfatória. No sentido de se evitar redundar nos perigos da cristalização, são requeridos modelos mentais que questionem o *satu quo*, assentes na busca alquímica da melhoria contínua. A adopção colectiva dos princípios comportamentais desta filosofia permitirá a ruptura com o marasmo da segurança (aparente) da fase de estabilização, visando a incessante optimização dos processos, produtos/serviços e resultados organizacionais. Assim, considera-se um terceiro estado indutor da acção, em constante devir, relativo à melhoria e aperfeiçoamento contínuos, situação em que as acções tomadas têm em vista a acção sobre situações estabilizadas, visando a melhoria da eficiência dos processos, do produto ou serviço (nutrindo a competitividade)¹⁴⁵.

O questionário construído pelo núcleo permanente do projecto, para além do primeiro exercício proposto, procurou, também, a caracterização específica de problemas e acções de (re)solução nas três áreas de acção privilegiadas. Ou seja, a partir dos verbos e objectos apresentados, solicita-se ao respondente uma descrição detalhada de (situações) problemas críticos detectados na sua acção quotidiana e, também, uma descrição sumária das acções implementadas, ou em curso, para os dirimir ou tornar mais agradável a situação interpretada como problemática.

Tendo em vista a conotação e visão culturalmente negativa associada à noção de “problema”, tendencialmente redutora da sua ampla aplicação no sentido aqui aplicado, cada estado indutor da acção foi, no instrumento construído e proposto, identificado e complementado por um breve caso exemplificativo (que se pretendeu elucidativo do exercício e do tipo de resposta requerida, segundo os propósitos dos investigadores).

¹⁴⁵ As reflexões introduzidas através das noções dos três estados indutores da acção transportamos conceptualmente para duas noções introduzidas por Argyris e Schön (1974), designadamente, os conceitos de *single* e *double loop learning*. Os autores apreendem por *single loop learning* a confiança que se deposita num dado referencial. Num quadro de acção estável, na qual os sistemas sociais permanecem mais ou menos regulares. O conhecimento está instituído e é relativamente estável, assim como os problemas são, na sua maioria, predizíveis. A resolução de problemas está em consonância com experiências prévias. No entanto, numa sociedade em que não se consiga prever o alcance e o sentido da(s) mudança(s), é importante a capacidade de análise crítica. Esta capacidade inerente ao trabalhador do conhecimento resulta da combinação de experiências, pensamento crítico e diferentes tipos de conhecimentos que tenham sido desenvolvidos a partir de reflexões prévias. O questionamento e a mudança dos referenciais utilizados é denominado por *double loop learning*.

Tendo em vista facilitar as respostas, facultaram-se sugestões de parâmetros a incluir nas caracterizações¹⁴⁶.

Estabelecida pelos investigadores externos e líderes internos do projecto o conteúdo e um formato final para o instrumento, progrediu-se nas acções conducentes à sua validação num estudo piloto.

Tendo em vista a utilização do questionário construído nas três áreas críticas: produção, logística e departamento técnico, propôs-se, nesta fase, a constituição de um grupo de líderes formado por chefias e chefias intermédias. A constituição deste grupo de suporte prendeu-se com a necessidade de envolver determinados líderes e perfis funcionais ainda arredados do projecto, reclamar sinergias e envolvê-los activamente, antes de se evoluir para a intervenção nos sectores a que estão adstritos e dos quais são responsáveis ou co-responsáveis.

Entramos, assim, na caracterização do último procedimento narrado nesta quarta fase, mas que não constituiu o fim, nem da fase, nem do projecto.

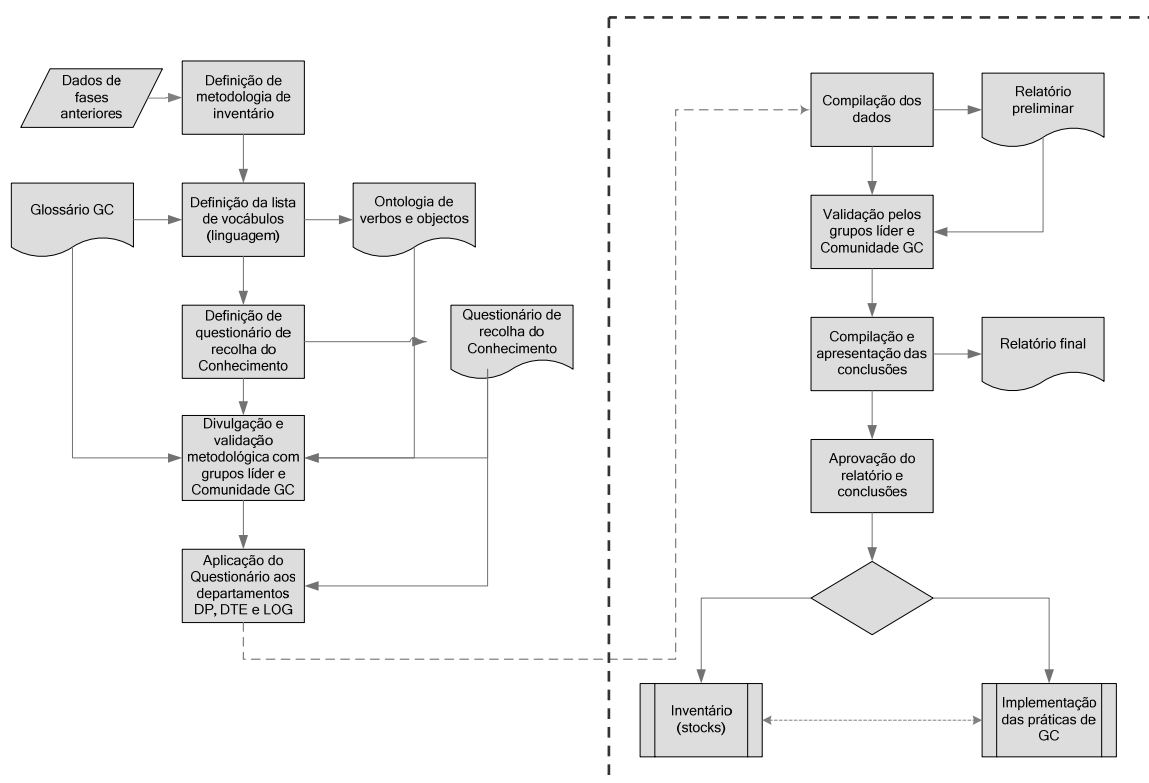


Figura 20 – Fluxograma de acções implementadas e projectadas para a realização de inventário de conhecimento

¹⁴⁶ Entre os quais, aspectos caracterizadores da situação-problema: Quem? Que acção? Sobre que objectos? Onde? Sob que condições ambientais? Com que frequência?

Corolário da lógica contínua e longitudinal ambicionada e embebida nas estratégias de acção, desde cedo, os processos estruturados e enquadrados a tracejado na Figura 20, constituem actividades projectadas, não implementadas integralmente, em tempo útil¹⁴⁷ à data de redacção desta dissertação e, portanto, não incluídas no período temporal consagrado para o nosso estudo empírico.

¹⁴⁷ Contrariamente às projecções e agendamentos preliminares o processo de construção do questionário de suporte ao inventário, a constituição do grupo de líderes e validação, por estes, do instrumento num estudo piloto prolongou-se para além do previsto.

LIÇÕES APRENDIDAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enunciado narrativo de procedimentos e principais resultados descritos e analisados no terceiro capítulo desta dissertação, serão agora objecto de discussão. Não perfilhando desideratos indutivos ou inferências conjecturais que extravasem a realidade e o contexto de vida real, sob análise, iremos retomar a problemática geral deste trabalho, procurando tecer considerações finais e analisar factores críticos de sucesso e algumas lições aprendidas. Através delas, procuramos efectuar uma recapitulação integrativa de um percurso e projecto co-construídos.

No trabalho desenvolvido podemos encontrar uma fase inaugural, de preparação e exploração, fase crucial de aproximação centrípeta dos investigadores aos actores e ingresso gradual na compreensão de uma cultura e identidade organizacionais.

Este período envolveu um processo de socialização, de aculturação e de compreensão da missão e valores fundamentais, cuja centralidade residiu, em nossa opinião, para além da assimilação da natureza contextual, no estabelecimento precoce de pontes relacionais multi-nível de suporte ao arranque e desenvolvimento do projecto. Destacamos, assim, como factor crítico de sucesso das iniciativas concretizadas nesta fase, a existência prévia de um vector motivacional pré-existente para a temática, advindo da administração da organização e a partir de um líder interno com uma visão valorativa das questões em apreço. Intimamente associado a este facto destacamos também a existência prévia de actores organizacionais interessados, envolvidos e preparados para desempenhar papéis de agentes de mudança internos (Director de Sistemas de Informação e Directora de Recursos Humanos). Munidos de poder formal e informal revelaram-se agentes com carisma, credibilidade e legitimidade, bem como providos de motivação para participar, activamente, no desencadear de um processo e na concepção de um projecto, cujo sucesso residiu, desde cedo, na adesão e empenhamento voluntário por parte dos colaboradores.

O suporte da administração de topo e a existência de líderes internos intermédios envolvidos revelaram-se dois aspectos estruturais ao arranque desta fase de preparação e foram a plataforma para a constituição de um núcleo (dinizador e gestor) permanente do projecto, cuja missão residiu na coordenação das iniciativas, definição de rumos, dos tempos, do tipo e graus de participação de diferentes actores nas fases constituintes.

Contrariando as abordagens “*top down*” e impositivas, o estudo empírico realizado reflectiu, desde a primeira fase, uma abordagem de descentralização e o objectivo dos investigadores e líderes internos de transformar o projecto, gradativamente,

independente do seu núcleo permanente. Ou seja, procurou-se impedir que a filosofia imanente da gestão do conhecimento fosse interpretada, na organização, como algo que dissesse respeito a um núcleo restrito, desresponsabilizando todos os demais de pensar e agir. Pelo contrário, pretendeu-se constituir o projecto sob um prisma de responsabilização colectiva, indo para além das concepções e operações das personagens fundadoras.

Retemos e destacamos, deste modo, como factor crítico de sucesso, a capacidade funcional do núcleo permanente de induzir uma geometria variável, na equipa do projecto, ao longo das diferentes fases e necessidades casuísticas emergentes. Pretendeu-se que a filosofia do projecto se diluísse e incorporasse nos comportamentos individuais, perpassando na e através da cultura organizacional, não se constituindo como uma estratégia disjunta da dinâmica operativa. Indirectamente, procurou-se que esta opção permitisse à gestão do conhecimento derrubar as fronteiras de um projecto, temporalmente demarcado e perdurar no tempo, para além da presença e intervenção de investigadores externos.

Procurou-se, após a fase de preparação e exploração, projectar e realizar uma auditoria ou diagnóstico dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, resultantes da dinâmica interna e da envolvente organizacional, a partir da percepção de cada colaborador. Estes, são tidos como elementos centrais na descrição do sistema, no que diz respeito às suas funções mais significativas, permitindo partir do que nele é tido como funcional, do que tem de positivo e do que tenta fazer ou já fez para mudar.

Cingindo-nos aos dois sub-ciclos realizados na etapa de auditoria e diagnóstico, em jeito de conclusão, destacaríamos que a análise global dos resultados obtidos, por factor e por item, reflectiu a percepção de uma aplicabilidade moderada a elevada dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento. Apesar de não existir, ainda, um sistema de gestão do conhecimento formal na Huf Portuguesa, o contexto revelou indícios positivos de processos, iniciativas e características culturais organizacionais orientadas para uma administração eficaz e estratégica do conhecimento crítico ao seu “negócio”.

Reflectindo sobre factos marcantes em cada um dos períodos do diagnóstico efectuado, destacamos, no sub-ciclo relativo à aplicação do Questionário “GC”, os aspectos associados à recompensa e/ou reconhecimento da partilha de conhecimento, cujo valor médio foi, dos itens afirmativos, o mais baixo em termos de aplicabilidade.

Além do mais e se dúvidas subsistissem, este foi um dos aspectos recorrentemente salientado e debatido nos grupos da comunidade de prática¹⁴⁸. Parece afigurar-se assim, claramente, como foco prioritário de interpretação e de intervenção, não só, pela importância que detém em si mesmo, mas também pelas repercussões que a sua posição, intermediária, lhe confere no bloqueamento da acção individual ou estímulo das demais etapas do processo de conhecimento.

Esta questão conduziu-nos a uma reflexão conclusiva dupla. A primeira prende-se com a manutenção da assumpção generalizada, nos contextos organizacionais, da “síndrome” de que o “conhecimento é poder”. Esta assumpção coloca a participação individual nos diferentes sub-processos do conhecimento (e.g., partilha) assente numa base de *altruísmo* ou boa vontade individual, onde o sujeito partilha algo (para si) valioso. Analisado, deste modo, torna-se interpretável a expectativa generalizada de uma recompensa correlata da acção (benfeitora) individual. Contrariamente, julgamos que o modelo mental, reclamado pela gestão do conhecimento, comuta a visão de uma acção individual assente no altruísmo para os seus antípodas, surgindo o *egoísmo* como base justificativa e impulsionadora da acção na participação nos sub-processos do conhecimento. Sendo claro, hoje, que as organizações de sucesso dependem mais da partilha do que da retenção, o trabalhador que partilha (e intervém nos diferentes sub-processos desde a criação/aquisição à aplicação ou utilização) está a contribuir com conhecimento disponível para o sucesso organizacional, em maior escala, do que se o retiver, mantendo-o como mero conhecimento residual, individual e portanto sem acréscimo de valor para o colectivo. Logo, se o colaborador depende (em maior ou menor escala) da sua organização e do seu sucesso, não contribuindo na plenitude das suas possibilidades está, indirecta e diferidamente, a prejudicar-se a si próprio. Deste modo, adoptando um prisma marcadamente *egoísta*, de preocupação primária com o bem individual (e.g., manutenção sustentada do posto de trabalho), o (genuíno) colaborador do conhecimento partilha sem esperar o indexado retorno ou reconhecimento. Em síntese, teríamos a motivação individual alinhada e em perfeita sintonia com os objectivos organizacionais.

Um segundo ponto de análise, ainda no âmbito das questões da recompensa associada à partilha e das discussões inter-colaboradores, alerta-nos para a premência de

¹⁴⁸ Com excepção do grupo 2.

uma justaposição funcional entre práticas de gestão de pessoas e práticas de gestão do conhecimento. Não existindo grande tradição nesta associação, afigura-se-nos pertinente um esforço de aproximação e fusão conceptual, mas sobretudo pragmática. Constatase uma aproximação natural e espontânea, dado que práticas eficazes de gestão de conhecimento são indissociáveis de estratégias de recursos humanos (e.g., aos níveis do *design* do posto de trabalho, medida de performance e avaliação de desempenho, treino e desenvolvimento de competências, gestão de recompensas, planificação de carreiras profissionais, formação profissional, selecção e retenção de profissionais), interferindo com processos como a cultura organizacional, a liderança, a comunicação, o comprometimento. A título de exemplo, parece-nos clara a necessidade de um fio condutor congruente entre filosofias de estímulo à partilha e participação nos diferentes processos do ciclo de vida do conhecimento e as respectivas práticas de avaliação de desempenho.

A aproximação referida parece-nos duplamente benéfica: primeiro porque a gestão de recursos humanos poderá sustentar e conferir coerência às (por vezes, ainda imaturas) práticas de gestão de conhecimento, no que respeita às estratégias orientadas para os aspectos comportamentais e humanos e em segundo lugar, porque permitirá, pelo menos potencialmente, que a gestão do conhecimento introduza novas asserções e permita renovar e modernizar as tradicionais práticas numa abordagem por competências e em função do conhecimento, ajustando-as às transfigurações e demandas das organizações numa nova era. A associação entre estas temáticas aqui revelada apresenta-se como aspecto a considerar, favoravelmente, em investigações futuras.

A fase de auditoria e diagnóstico, permitindo adaptar e desenvolver instrumentos de medida, ainda escassos na investigação em gestão do conhecimento, revelou-se uma fase determinante, pois permitiu sistematizar uma matriz orientadora na identificação/confirmação de focos de atenção, definição de prioridades e grau de alcance e localização temporal das acções, no curto, médio e longo prazos. Todavia, julgamos que a sua maior riqueza instrumental adveio da sua bissecção, em dois momentos encadeados, permitindo a validação dos resultados e a conjugação de uma visão quantitativa, facultada pelo questionário auto-administrado, com uma abordagem mais qualitativa assente no trabalho interpretativo, que permitiu matizar de forma

significante os resultados da primeira fase, a partir da identificação de exemplos de práticas e acções características do contexto.

A comunidade de prática, emergente nesta fase, e da qual acompanhámos etapas iniciais do ciclo de existência, foi assumida como um factor crítico de sucesso do projecto nas etapas concretizadas e entendida, unanimemente, de forma favorável por todos os participantes e demais agentes da organização nos momentos de balanço e reflexão efectuados. A relevância assumida pela acção destas comunidades conduziu a que no final desta fase a sua utilização no aperfeiçoamento e expansão do projecto fosse considerada como indispensável e mesmo inquestionável.

Na verdade, a comunidade de prática constituiu-se como um pilar facilitador deste projecto, uma estrutura social de suporte estratégico que permitiu aos colaboradores assumir um duplo papel, como agentes e alvos das próprias iniciativas. Cruzando transversalmente hierarquias, estas estruturas sociais informais constituídas por colaboradores voluntários, revelaram-se determinantes na disseminação e no gradual alargamento do projecto e suas ideias a sectores e colaboradores-chave ainda dele afastados. Foi patente, nesta fase, o seu poder, ao permitir a tomada de consciência individual do outro, na sua alteridade, no seu prisma analítico distinto, reforçando a premência de acções e ambientes organizacionais que fomentem o envolvimento e implicação (informais) de actores organizacionais com competências e funções híbridas.

Sendo as comunidades constituídas por sujeitos voluntários salientáramos como dificuldade detectada e aspecto menos positivo – algo que se veio ainda a agudizar na III fase, a dificuldade de coordenação destas dinâmicas, cuja constituição mista, em termos de perfis funcionais, implicou o recurso frequente a períodos pós-laborais. Sendo um obstáculo constituiu-se, também, para os investigadores, como indicador de envolvimento e perseverança dos intervenientes, dado que o grau de esforço implicado para a participação foi mais elevado.

A confiança entre os diferentes intervenientes evidenciou-se como um factor fundamental a salientar já que permitiu a persistência funcional do colectivo. Referimo-nos à confiança intra-comunidade e à recíproca entre os elementos desta e o núcleo permanente do projecto. Devemos considerar que o cativar e o envolver as pessoas – o incentivo à participação – foi um factor crítico de sucesso a reter das iniciativas desenvolvidas. Contudo, entendemos que o mérito do sucesso da participação das

peças não residiu, quiçá, apenas no tipo de iniciativa e suas temáticas ou no esforço empreendido por líderes internos e investigadores externos, mas, sobretudo, num traço distintivo da organização e o hábito cultural dos seus colaboradores de participação recorrente em iniciativas, projectos e parcerias, revertendo-se num aspecto claramente facilitador do erigir das comunidades, quer a primária de interesse, quer, posteriormente, a de prática.

Parece-nos, finalmente, importante considerar que não se pretendeu com o investimento e a apologia das estratégias assentes em comunidades de prática um reforço anacrónico que repudiou a evolução e a acção assente e facilitada em plataformas tecnológicas. Este foco não foi aqui renegado, não constituindo, porém, o objecto ou estratégia privilegiados, neste estudo. Ainda assim e partindo da citação – "A substituição do átomo pelo bit, do físico pelo virtual, a um ritmo exponencial, vai converter o *homo sapiens* em *homo digitalis*" (Terceiro, 1997, p. 31) – consideramos que as comunidades de prática se podem ajustar, fácil e favoravelmente, aos novos desafios da tecnologia do qual são exemplos as comunidades virtuais. Atendendo à tipologia da organização sob investigação, uma multinacional, com uma localização de congéneres geo-espacialmente dispersas, concluímos, projectando mais valias futuras no potenciar do funcionamento distal inter-comunidades de prática, emergentes de cada "filial".

Numa época pautada por uma natureza ambivalente, pela descontinuidade e em que se reconfiguram feixes de oportunidades e ameaças, alteram valores e relativizam tempos e distâncias, num período cunhado pela efemerização e pulverização das relações interpessoais personalizadas, as novas tecnologias de informação e comunicação, mais do que pôr em causa, permitem repensar e recriar o valor inerente ao processo ontológico do encontro. O encontro dialógico não pode ser forçado, mas deve ser possibilitado pelo movimento do eu em direcção ao outro e, parece ser aqui, que a tecnologia se interpõe, facilitando, ou não, o encontro genuíno do outro.

As duas fases iniciais do projecto analisadas foram reveladoras de uma visão multiangular e de um entendimento difuso da gestão do conhecimento e do seu potencial pelos colaboradores. Se esta multiplicidade e diferença pode ser considerada, na sua essência, como positiva, pois permitiu aos investigadores externos, uma aproximação genuína a uma realidade organizacional plural e compósita de diferença,

pode também interpretar-se como uma potencial fragilidade e debilidade do desenvolvimento do projecto, criando, no seio organizacional, bolsas de resistência (por incompreensão) e níveis de discurso e entendimento discrepantes, limitadores de um envolvimento integral e sinérgico.

A partir desta detecção (não totalmente surpreendente) o grupo permanente do projecto sentiu necessidade de preparar o seu avanço para novos desafios e actividades de maior complexidade, afigurando-se premente encontrar um denominador comum, um sentido partilhado na Huf Portuguesa sobre as linhas mestre da temática e do projecto.

Após um reconhecimento e caracterização do contexto, optou-se, então, por uma fase de acerto teórico-conceptual. Esta etapa revelou-se o maior desafio deste projecto, pela duração, pela necessidade de envolvimento funcional e activo dos colaboradores e pela complexidade das próprias acções empreendidas. Parece-nos importante desvelar, nesta etapa conclusiva, que esta procura de um sentido e acerto conceptual não visou a erradicação da subjectividade ou homogeneização forçada de perspectivas, nem tão pouco inculcar a assimilação de um dado prisma pré-estandardizado. Antes, assumiu como objectivo o alcance consciente da subjectividade individual, num encontro de um código de entendimento partilhado, passível de enriquecimento a partir de múltiplas leituras com base num quadro interpretativo de todos e de cada um.

Revelou-se instrumental, nesta fase, a capacidade de os colaboradores, independentemente das suas funções ou qualificações, se apropriarem dos conceitos nucleares do modelo teórico adoptado e desconstruído pelos próprios, trabalhando e erigindo, gradualmente, um léxico de entendimento comum utilizado na comunicação intra-organizacional sobre a temática.

Este trabalho permitiu que, sessão após sessão, no seio da comunidade, houvesse uma inteligibilidade crescente do significado e do potencial da gestão do conhecimento, aplicada às operações e acções de cada sector e/ou colaborador. E, mais importante, ainda, começou a fazer sentido o papel de cada um como agente e força motriz da mudança organizacional.

A constituição de um glossário de gestão do conhecimento, posteriormente enriquecido com exemplos de práticas e acções da organização, despertaram-nos para o potencial deste instrumento na leitura de um contexto à luz de um modelo teórico. Estando cientes das limitações impostas pelos objectivos do estudo e pelas opções

metodológicas tomadas, consideramos que o glossário de gestão do conhecimento aqui co-construído pode, favoravelmente, ser utilizado futuramente, como instrumento complementar de fases de auditoria e diagnóstico organizacional noutras organizações, permitindo que cada conceito ali identificado seja, novamente, aferido com gradações de significado advindo das práticas existentes, ou não, nessa realidade.

Como aspecto menos positivo saliente das acções nesta fase, destacaríamos a impossibilidade, em tempo útil, de disseminação integral, tal como projectado, dos resultados e produtos do trabalho co-construído. Porém, a disseminação parcial realizada junto do grupo de líderes e a informação de retorno obtida permitem-nos, neste espaço-tempo, considerá-la, ainda assim, como um aspecto positivo.

Em termos de análise conclusiva sobre a importância desta fase de investigação (e) acção, consideramos que a partir do estudo realizado foi visível a importância de uma aposta pré-operativa em gestão do conhecimento, centrada no envolvimento, na criação de um sentido colectivo, num léxico e referenciais partilhados. Constituiu-se mesmo, de acordo com a nossa experiência, como um aspecto basilar e fundacional a atender e a não negligenciar, permitindo encará-la como aposta primária condicionante do arranque e sustentabilidade futura de um projecto de operacionalização que coloca as pessoas no centro da mudança.

Entendendo que o conhecimento está e vive nas e através das pessoas, não deixa de ser curioso que nas correntes de investigações no âmbito da gestão do conhecimento é atípico ou quantitativamente desequilibrado, o número de estudos que colocam o enfoque na pessoa, enquanto tal. A partir do trabalho desenvolvido e resultados obtidos, em particular nesta fase, encontramos indícios que nos levam a considerar a pertinência de um investimento precoce, em projectos formais de operacionalização, em estratégias de personalização. Ou seja, contrariando práticas habituais em projectos desta natureza, que iniciam ou se limitam, apenas, à vertente tecnológica e sustida em sistemas de informação, encontramos indícios que apontam para a importância de atender às dinâmicas comportamentais e interpessoais na criação de uma linguagem e um sentido partilhados, que permita um envolvimento significativo dos actores organizacionais no arranque e desenvolvimento de projectos, nos quais são partes interessadas. Extravasando o âmbito de generalização permitido pelo nosso estudo, consideramos como hipóteses relevantes para futuras investigações o teste da ordem cronológica das estratégias de investimento neste domínio: primariamente “codificação” ou

“personalização”? Aprioristicamente, e conscientes da casuística da operacionalização, somos conduzidos a partir da nossa investigação (e) acção a antever, hipoteticamente, que estratégias de personalização poderão, favoravelmente, anteceder cronologicamente investimentos no domínio técnico.

Da quarta e última fase do projecto desenvolvido relevamos a importância estratégica detida pelos instrumentos de suporte a metodologias para representação de conhecimento operativo organizado, através de um inventário de conhecimento. Assumindo a possibilidade de acesso ao conhecimento, de forma inferida, pela identificação de problemas críticos e acções ou estratégias de (re)solução, foi desenvolvido trabalho conducente à sistematização de um processo metodológico faseado, bem como à elaboração de instrumentos para a realização de um inventário de conhecimento. De modo particular, na sequência da valoração dos aspectos linguísticos, já patente na fase de diagnóstico, salientamos, aqui, o processo de construção de um questionário, a partir da decomposição (exaustiva) das operações da Huf Portuguesa em objectos e verbos transitivos. Atendendo à complexidade desta etapa, projectada para realização ao longo do espaço de tempo de aproximadamente um ano, apresentámos, nesta dissertação, apenas as etapas concretizadas até à data de interrupção ou corte estabelecida em Novembro de 2006.

Mudanças estruturais na forma de encarar o ser humano, o seu comportamento e o seu contributo organizacional ao longo do tempo e toda a transformação macro-social que instituiu o conhecimento como fonte de vantagens competitivas, intimam a uma extensão do escopo interpretativo e interventivo da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. A era do conhecimento, com todos os seus desafios, a sociedade global, pluralista, interligada e cibernética necessita de uma Psicologia pós-moderna, na tentativa de superação de uma outra, baseada na busca (ingénua) da axiomática causalidade que aliena a complexidade compósita da existência (significante e relacional) humana. A assumpção da complexidade conduz-nos à valorização da aproximação à realidade multiforme sob estudo. Na Psicologia Organizacional, é clara a vocação de intervenção estratégica, e não meramente técnica e operacional, na complexidade de relações cooperativas e simbióticas entre universidade – empresas, como a que originou e possibilitou esta investigação, aproximando investigadores do objecto de estudo e traduzindo a importância destas dinâmicas relacionais no potenciar

de conhecimento aplicado e de mecanismos práticos de indução da criação de valor centrado no meio empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, M. (1982). Motivos e organizações cognitivas na construção da personalidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XVI, 331-343.
- Abreu, M. (1990). Construção da Psicologia como ciência e dessubjectivação dos processos psicológicos. *Psychologica*, 3, 15-28.
- Abreu, M. (1998). *Cinco ensaios sobre motivação*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Akkermans, H., Speel, P. & Ratcliffe, A. (1999). Problem, opportunity, and feasibility analysis for knowledge management: An industrial case study. *KAW'99*, 1-22.
- Aldanondo, J. (2006). La in-digestión del conocimiento. *Learning Review*, 11. Retirado em Janeiro 2007. ([http://www.learningreview.com.ar/contenidoseditoriales/edicion11/la in-digestion del conocimiento.html](http://www.learningreview.com.ar/contenidoseditoriales/edicion11/la-in-digestion-del-conocimiento.html)).
- Almeida, J. (2001). Em defesa da investigação-acção. *Sociologia*, 37, pp. 175-176.
- Alvesson, M., Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38 (7), 995-1029.
- Angeloni, M. & Dazzi, M. (2003). A era do conhecimento. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 47-70). Lisboa: Edições Sílabo.
- Arbuckle, J. & Wothke, W. (1999). *Amos 4.0: user's guide*. Chicago: Amallwaters Corporation.
- Ardichvili, A. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64-77.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4) 571.
- Argyris, C. & Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Arora, R. (2002). Implementing KM – a balanced score card approach, *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 240-250.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42 (1), 94-97.
- Ballantines, D. (2004). Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 38 (3/4), 321-338.
- Bálon, C. & Barrios, C. (2006). Gestión del conocimiento – Revisión crítica del estado del arte. *ACIMED*, 14 (2), 1-43.

- Baroni, R., Moreira, N., Rocha, R. & Terra, J. (2003) Memória organizacional. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 212-250). Lisboa: Edições Sílabo.
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. London: Sage Publications.
- Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between Technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1) 68.
- Bhatt, G. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-40.
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *M.I.T. Sloan management review*, Fall, 75-83.
- Brewerton, P.& Millward, L. (2002). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Brito, E. (2003). *Gestão do conhecimento e qualidade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Bryant F., Yarnold P. (2003). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington DC: American Psychological Association.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.
- Buber, M. (1987). *Sobre a comunidade*. São Paulo: Perspectiva.
- Byrne, B. (1994). *Structural equation modelling with EQS and EQS/windows: Basic concepts, applications and programming*. Thousand Oaks: Sage.
- Caetano, A. (2003). Para uma conceptualização da reflexão na investigação-acção. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 37 (3), 113-133.
- Canavarro, J. (2005). *A Organização: Teorias e Paradigmas*. Coimbra: Quarteto.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Cardoso, L, Gomes, A., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (1), 55-84.
- Carneiro, R. (2003). A era do conhecimento. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 33-45). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carrillo, J. & Gaimon, C. (2000). Improving manufacturing performance through process change and knowledge creation. *Management Science*, 46 (2), 265-288.
- Carrión, G., González, J. & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 131-151.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education and Training*, 43 (4/5), 215-225.
- Cassel, C. & Symon, G. (1995). Qualitative research in work contexts. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 1-13). London: Sage Publications.
- Cavalcanti, M. (2003). Conhecimento e desigualdade In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 71-79). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chamorro, F., Roy, R., Wegen, B. & Steele, A. (2003). A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, 7 (2), 46-63.
- Chase, R. (2003). Knowledge as practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 3.
- Chauvel D. & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001, *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 207-224.
- Clardy, A. (2004). Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management, *Personnel Psychology*, 57 (1), 227-231.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994) *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Corno, F., Reinmoeller, P. & Nonaka, I. (1999). Knowledge creation within industrial systems. *Journal of management and governance*, 3, 379-394.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Custódio, P. (2006). A gestão de competências e a gestão do conhecimento. In M. Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 67-81). Lisboa: Edições Sílabo.
- Daft, R. (1993). *Management*. Orlando: Fort Worth.

- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of knowledge management*. 7 (5), 41-55.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davison, R., Martinsons, M., & Kock, N. (2004). Principles of canonical action research, *Information Systems Journal*, 14, 65-86.
- Decenzo e Robbins (2002). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Desouza, K. (2004). Knowledge management: A new commission for industrial engineers. *Industrial Management*, January/February 2004, 26-30.
- Desouza, K., Awazu, Y. (2004). “Need to Know” — Organizational Knowledge and Management Perspective, *Information, Knowledge, Systems Management* 4, 1–14.
- Desouza, K., Chattaraj, A. & Kraft, G. (2003). Supply chain perspectives to knowledge management: Research propositions. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 129- 138.
- Dick, B. (1993). You want to do an action research thesis? [On line] http://www.uq.net.au/action_research/art/arthesis.html
- Dick, B. (1997) *Approaching an action research thesis: an overview* [On line]. http://www.uq.net.au/action_research/arp/phd.html
- Dick, B. (1999). *Rigour without numbers: the potential of dialectical processes as qualitative research tools*. Brisbane: Interchange.
- Dick, B. (2000) *A beginner's guide to action research* [On line]. http://www.uq.net.au/action_research/arp/guide.html
- Dimas, I., Lourenço P., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-121.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-460.
- Disterer, G. (2002). Management of project knowledge and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 512-521.
- Drenth, P. (1998). Research in work and organizational Psychology: principles and methods. In P. Drenth, H. Thierry & C. Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Vol 1. Introduction to work and organizational Psychology* (pp. 11-46). East Sussex: Psychology Press.

- Drucker, P. (2003). *Sociedade pós-capitalista*. Lisboa: Actual Editora.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: toward a taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215-233.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.
- Esteves, A. (1986). A investigação-acção. In A. Silva & J. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 251-278). Porto: Edições Afrontamento.
- Evans, C. (2003). *Managing for knowledge HR's strategic role*. London: Butterworth Heinemann.
- Fernandes, H. (2005). Análise factorial confirmatória do IMAAD numa população adulta. *Psychologica*, 38, 307-320.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Figueiredo, A. (2003). Gestão do conhecimento e economias de inovação intensiva. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 437-441). Lisboa: Edições Sílabo.
- Filho, J., Silva, R. & Lapa, E. (2003). Os projectos de implantação. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 445-506). Lisboa: Edições Sílabo.
- Freeman, C. & Louçã F. (2004). *Ciclos e crises no capitalismo global – Das revoluções industriais à revolução da informação*. Porto: Edições Afrontamento.
- French, W. (1969) Organization development: objectives, assumptions and strategies. *California Management Review*, 12, 23-24.
- French, W. & Bell, C. (1984). *Organizational development*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Freyer, D. (1991). Qualitative methods in occupational psychology: reflections upon why they are so useful but so little used. *The Occupational Psychology Methods*, 14, 3-6.
- Frisby, W., Reid, C., Millar, S. & Hoerber, L. (2005). Putting 'participatory' into participatory forms of action research. *Journal of Sport Management* (Special issue on critical and innovative approaches to research), 19 (4), 367-386.
- Gambetta, D.(1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust* (pp 213-237). New York: Basil Blackwell.
- Garber, R., (2001). *Inteligência Competitiva de Mercado*. São Paulo: Letras e Expressões Editora.

- Garvin, D. (2001). Construção da organização que aprende. In Harvard Business Review (Eds.), *Gestão do conhecimento – On knowledge management* (pp. 50-82). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Gomes, A. (1983). Novas formas de organização do trabalho e seus contextos de emergência. *Psicologia*, IV (3/4), 195-204.
- Gomes, A. (1984). Comunicação e trabalho. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XVIII, 224-232.
- Gomes, A. (1988). Cultura tecnológica e cultura organizacional. *Análise Psicológica*, 3-4 (VI), 475-491.
- Gomes, A. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: Análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão*, II, 29-47.
- Gomes, A. (1994a). Mudança organizacional: Mudar a cultura ou mudar de estratégia?. *Análise Psicológica*, 1 (XII), 15-30.
- Gomes, A. (1994b). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, IX (3), 279-294.
- Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Grimm, L., Yarnold, P. (2000). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington: APA.
- Grimand, A. (2005). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Revue Management et Avenir*, 9, 141-160.
- Gronhaug, K. & Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research*, 2 (1), 6-16.
- Guilhon, B. (2004). Markets for knowledge: Problems, scope and economic implications. *Econ. Innov. New Techn*, 13 (2), 165-181
- Gummesson, E., (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. California. Sage Publications.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 5-16.
- Hartley, J. (1995). Case studies in organizational research. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 208-230). London: Sage Publications.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, 1/2, 182-201

- Holsapple, C. & Joshi, K. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources and influences. *Journal of the American Society for information Science & Technology*, 55 (7), pp. 593-612.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Porto: FPCEUP.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1989). *Lisrel 7: User's reference guide*. Mooresville: Scientific Software.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75-92.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, February, 52-63.
- Karjaluoto, H. (2002). Selection Criteria for a Mode of Bill Payment: Empirical Investigation among Finnish Bank Customers. *Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (6), 331-339.
- Kim, S., Suh, E., & Hwang, H. (2003). Building the knowledge map: an industrial case study. *Journal of Knowledge Management*, 7 (2), 34-46.
- Kim, S., Hwang, H. & Suh, E. (2003). A process-based approach to knowledge-flow analysis: a case study of a manufacturing firm. *Knowledge and Process Management*, 10 (4), 260-276.
- Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia.
- Kovács, I. (2002). *As Metamorfozes do Emprego – Ilusões e problemas da Sociedade da Informação*. Lisboa: Celta Editora.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-599.
- Kuhn, T. (1989). *A tensão essencial*. Lisboa: Edições 70.

- Kuhne, G. W., & Quigley, B. A. (1997). Understanding and Using Action Research in Practice Settings. In B. Allan Quigley & Gary W. Kuhne (Eds.), *Creating Practical Knowledge Through Action Research: Posing Problems, Solving Problems, and Improving Daily Practice* (pp. 23-40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lapr e, M. & Wassenhove, L. (2001). Creating transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*, 47 (10), 1311-1325.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lazslo, K & Lazslo, A. (2002). Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), pp. 400-413.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lessard-H ebert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1994) *Investiga o Qualitativa: Fundamentos e Pr ticas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Lessard-H ebert, M.; Boutin, G. & Goyette. G. (1996). *La recherche qualitative, fondements et pratique*. Montr al:  ditions Nouvelles.
- Levett, G. & Guenov, M. (2000). A methodology for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 258-269.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.
- Liker, J. (2004). *O modelo Toyota*. S o Paulo: Bookman.
- Lippit, R., Watson, J. & Westley B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt Brace.
- Locke, K. & Golden-Biddle, K. (2002). An introduction to qualitative research: It's Potential for industrial and organizational Psychology. In S. Rogelberg (Ed.) *Handbook of research methods in industrial and organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 285-295.
- Long, J. (1983). *Confirmatory factor analysis - a preface to Lisrel*. Newbury Park: Sage Publications.
- Loureiro, J. (2003). *Gest o do Conhecimento*. Lisboa: Centro Atl ntico.

- Lundberg, C. (2000). The knowing-Doing gap: How smart companies turn knowledge into action. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (2), 223-226.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirâmide.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* 5 (2), 132-151.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50 (11), 1603-1614.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N., Lawrence, T. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, Winter (2004), 45-53.
- Mason, D. & Pauleen, D. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of knowledge management*, 7 (4), 38-49.
- Mayer, R. & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 62-75.
- McDermott, R. (2000). Community development as a natural step. *Knowledge Management Review*, 3 (5), 16-19.
- McElroy, M. (1999). Second generation management. *IBM Knowledge management consulting group*, June, 1-9.
- McElroy, M (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge Management*, 4 (3), 195.
- McElroy, M. (2002). *Second generation knowledge management*. Retirado em Setembro 2004 (<http://www.macroinnovation.com/images/Second-Generation%20KM.pdf>).
- McElroy, M. (2003). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. USA: Butterworth-Heinemann.
- McGrath, J., Arrow, H. & Berdahl, J. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*. 4 (1), 95-105.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McKenzie, J., Truc A., & Winkelen, C. (2001). Winning commitment for knowledge management initiatives. *Journal of Change Management*. 2 (2), 115-127.

- Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 6-19.
- Millward, L. & Brewerton, P. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. Cooper & I. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New-York: John Wiley & Sons.
- Mira, M. (2003). *Desenvolvimento ou mudança nas/das Organizações: Dois projectos em organizações sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Mira, M. & Gomes, D. (2004). Desenvolvimento organizacional: dois casos e um modelo de intervenção. *Psicologia e Educação*, III (1), 67-93.
- Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of knowledge Management*, 7 (3), 6-27.
- Morgado, L. (1988). *Aprendizagem operatória da conservação das quantidades numéricas*. Coimbra: Instituto Nacional de Investigação Científica.
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Ed. Folio.
- Muñoz-Seca, B. & Riverolla, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill
- Muñoz-Seca, B. & Riverolla, J. (2004). *Problem-driven management. Achieving improvement in operations through knowledge management*. New-York: Palgrave-Macmillan.
- Neves, A. (2001). Second-generation KM. Retirado em Setembro 2004 (<http://www.kmol.online.pt/resumos/200105/mce99a.html>).
- Neves, A. (2003). Comunidades de prática: Uma perspectiva diferente. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 272-275). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nielsen, B. (2005). Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. *CR*, 15 (1), 1-14.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1 (5), 14-37.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I, Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 13-43). London: Sage Publications.
- O' Dell, C. & Grayson, C. (1998). If only we know what we know. Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40 (3), 154-176.
- Oliveira, J. (1993). *Inteligência e aprendizagem: funcionamento e disfuncionamento*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Pablos, P. (2002). Knowledge management and organizational learning typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 52-63.
- Pais, J. (2001). *Ganchos, tachos e biscates – jovens, trabalho e futuro*. Porto: Âmbar.
- Pan, S. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-375.
- Peltonen, T. & Lämsä, T. (2004). Communities of practice and the social process of knowledge creation: Towards a new vocabulary for making sense of organizational learning. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 249-264.
- Pelz-Sharpe, A & Harris-Jones, C. (2005). Knowledge management, past and future. *KM World*, January, 8-12.
- Perez, J. & Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 82-92.
- Porras, J. & Robertson, P. (1991). Organizational development: theory, practice, and research. In M. Dunnette & L.Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Powell, W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual review of sociology*.30, 199-220.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Rebelo, T, Gomes, A. & Cardoso, L. (2001). Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações. *Psychologica*, 27, 69-89.
- Rêgo, A. & Cunha, M. (2005). Gestão transcultural de recursos humanos: dois arquétipos e uma proposta. *Psychologica*, 38, 209-225.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford : Blackwell.
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 32-49.
- Rousseau. D. Sitkin, S. Burt, R. & Camerer, C. (1988). Not so different after all. A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-403
- Rowley, J. (2003). Action research: An approach to student work based learning. *Education & training*, 2/3, 131-139.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D. & Rebeck, K. (2001). SMARTVision: A knowledge-management methodology. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 300-311.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Salisbury, M. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 2, 128-142.
- Sampaio, J.(2002). Trabalho e emprego: em busca do paradigma perdido. Elementos para uma clarificação conceptual. *Organizações e Trabalho*, 27, 39-53.
- Sandars, J. (2004). Knowledge Management: Something old, something new! *Work Based Learning in Primary Care*, 2, 9-17.
- Santos, B. (2000). *A crítica da razão indolente*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sarmiento, A., Batista, J., Cardoso, L., Lousã, M., Babo, R. & Rebelo, T. (2003). The use of action research in the improvement of communication in a community of practice. In E. Coakes (Ed.). *Knowledge management: current issues and challenges* (pp. 274-290). Hershey: IRM Press.
- Sarmiento, A. & Correia, A. (2002). *Como vai a investigação em gestão do conhecimento em Portugal?* Comunicação apresentada na 3ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (APSI), Coimbra, Universidade de Coimbra, 20 a 22 de Novembro.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41 (2), 95-109.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. (1994). Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. Retirado em Setembro 2004 (<http://learning.mit.edu>).
- Scholl, W., König, C., Meyer, B. & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: an international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 19-36.
- Selada, C. & Felizardo, J. (2004). Da Produção à concepção: meio século de história automóvel em Portugal. In J. Brito & M. Rollo (Eds.), *Momentos de Inovação e Engenharia em Portugal no século XX*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Seng, C., Zannes, E. & Pace, R. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning, *The Journal of Workplace Learning*, 14 (4), 138-147.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human resource development quarterly*, 4 (1), 5-32.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento o novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA Editora.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage, *Journal of KM*, 7 (1), 20-31.
- Sheehan, N. (2006). Why old tools won't work in the "new" knowledge economy. *Journal of Business Strategy*, 26 (4), 53-60.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Silva, J. (2005). O colaborador do conhecimento. *Chave Mestra*, 41 (6), 5.
- Silva, J. (2006). Gestão do conhecimento. *Chave Mestra*, 43 (7), 4-5.
- Silva, R., Soffner, R. & Pinhão, C. (2003). A gestão do conhecimento In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 177-209). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, A. (1990). A investigação-acção: natureza e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXIV, 39-51.
- Smith, H. & McKeen, D. (2004). Knowledge management in organizations: The state of current. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (Vol. II pp. 395-410). Berlin: Springer-Verlag.

- Snowden, D. (1999). A framework for creating a sustainable knowledge program. In J. Cortada & J. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 52-64). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Stacey, R (2001). Gestão do conhecimento é um absurdo e medir o capital intelectual um desperdício de tempo e dinheiro. Retirado em Setembro de 2004 (<http://www.janelanaweb.com/digitais/stacey.html>).
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual a nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Styhre, A. (2002). The Knowledge-intensive Company and the Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management. *Knowledge and Process Management*, 9 (4), 228–236.
- Susman, G., & Evered, R. (1978). An assessment of the scientific merit of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Swan, J. (2004). Knowledge management in action. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (Vol. I pp. 271-296). Berlin: Springer-Verlag.
- Szulanski, G. (2001). Knowledge creation: a source of value. *Academy of management review*, 26 (2), 318-321.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 315-329). London: Sage Publications.
- Tavares, M. (2004). *Desenvolvimento Organizacional – Gerir as organizações em tempo de mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teece, D. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review*, 40 (3), 289-295.
- Teece, D. (2001). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Sage.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw-Hill.

- Terceiro, J. (1997). *Socied@de digit@l – Do homo sapiens ao homo digitalis*. Lisboa: Relógio D'água Editores.
- Terra, J. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.
- Terra, J. (2003). *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. São Paulo: Negócio Editora.
- Thibodaux, N. & Rouse, R. (2005). Retainig key knowledge in the utility industry. *KM Review*, 8 (4), 16-21.
- Thompson, M. & Walsham, G. (2004). Placing knowledge management in context. *Journal of Management Studies*, 41 (5), 725-747.
- Toffler, A. (1980). *A terceira onda*. São Paulo: Atlas.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Management Studies*, 38 (7), 973-994.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-526.
- Weick, K. (1979). *The social Psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective minds in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Whyte, W. (1991). Comparing PAR and action science. In W. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 97-99). Newbury Park: Sage Publications.
- Whyte, W., Greenwood, D. & Lazes, P. (1991). Participatory action research: Through practice to science in social research. In W. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 19-56). Newbury Park: Sage Publications.
- Wick, C. & León, L. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34, 299-311.

- Wickramasinghe, N. (2003). Dowe practice what we preach? Are knowledge management systems in practice truly reflective of knowledge management systems in theory? *Business Process Management Journal*, 9 (3), 295-306.
- Wiig, K. (2000). Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge Horizons* (pp. 3-26). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Winter, R. (1996). Some principles and procedures for the conduct of action research, In O. Zuber-Skerritt (Ed.), *New directions in action research* (pp. 13-27). London: Falmer.
- Womack, J., Jones, D., Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. New York: Sage.
- Zarraga, C. & Garcia-Falcon, J. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams, *Journal of Knowledge Management*, 7 (2), 81-97.
- Zaugg, R. & Thom, N. (2003). Excellence trough implicit competencies: Human resource management – organizational development – knowledge creation. *Journal of Change Management*, 3 (3), (199-212).
- Zorrinho, C. (2003) Prefácio. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 9-12). Lisboa: Edições Sílabo.

ANEXO 1

PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO HUF PORTUGUESA E NEFOG (FPCE-UC)

H. Velasco
22 Dez 05
J. Tomás

Protocolo de Cooperação entre a Huf Portuguesa e a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Entre a Huf Portuguesa, na qualidade de 1º outorgante, adiante designada por Huf, representada pelo seu Gestor, Dr. Jon Velasco e a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, adiante designada FPCEUC, através do seu Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão, adiante designado por NEFOG, na qualidade de 2º outorgante e representada pelo seu Presidente do Conselho Directivo, Prof. Dr. José Tomás da Silva, celebra-se o presente protocolo de cooperação que se rege pelas seguintes cláusulas:

Cláusula I

O presente protocolo visa instituir uma colaboração de carácter regular entre a Huf Portuguesa, com sede na Zona Industrial Municipal, em Tondela, e a FPCEUC, através do NEFOG, com sede na Rua do Colégio Novo, em Coimbra.

Cláusula II

Com vista à prossecução dos fins estabelecidos, a Huf e o NEFOG comprometem-se no âmbito do presente protocolo a promover:

1. A operacionalização e realização de projectos, trabalhos de investigação e produção de materiais informativos e de intervenção, no âmbito da Psicologia das Organizações, mais concretamente sobre a temática da Gestão do conhecimento;
2. Colaborar noutros domínios de interesse comum.

Cláusula III

Pelo presente protocolo o NEFOG compromete-se a:

1. Assegurar a concretização de projectos e trabalhos de investigação sobre a temática da gestão do conhecimento;
2. Garantir a atempada divulgação dos materiais produzidos e dos resultados alcançados.

Cláusula IV

Pelo presente protocolo a Huf compromete-se a:

1. Apoiar financeiramente as actividades desenvolvidas, de acordo com as necessidades sentidas pela equipa de investigação, em valor a negociar no início de cada ano civil.
2. Dar enquadramento institucional aos estágios curriculares dos alunos do 5º ano do ramo de Psicologia das Organizações, previstos no Plano de Estudos da Licenciatura em Psicologia.

Cláusula V

O presente protocolo vigora pelo período de um ano, automaticamente renovável por iguais períodos, podendo cessar a todo o tempo por acordo dos dois outorgantes ou por denúncia de uma das partes, com antecedência mínima de 60 dias.

Cláusula VI

As lacunas eventualmente detectadas no clausulado do presente protocolo serão supridas por acordo de ambas as partes.

Cláusula VII

Ambas as partes reconhecem que, apesar de só agora passarem a ser formalizadas no presente protocolo, as actividades que consubstanciam os seus objectivos tiveram início em Junho do corrente ano.

Coimbra, 28 de Novembro de 2005

O Gestor da Huf Portuguesa

HUF PORTUGUESA, LDA.
(Don Verasco)
A Gerência

FACULDADE DE PSICOLOGIA E
DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
Universidade de Coimbra

RUA DO COLÉGIO NOVO
TELEF. 239851459 - FAX. 239851462
3000 - COIMBRA

O Presidente do Concelho Directivo

(José Manuel Tomás da Silva)

ANEXO 2

VERSÃO COMPLETA DO QUESTIONÁRIO “GC”

GC

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua organização. Assinale a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
--------------------------	--------------------	----------------------------	--------------------	-------------------------------

Nesta empresa...		Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
[GC01]	1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colaboradores nos trazem	1	2	3	4	5
[GC02]	2. Conhecemos as ideias dos nossos fundadores	1	2	3	4	5
[GC03]	3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa (festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC04]	4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)	1	2	3	4	5
[GC05]	5. Repetimos os erros do passado	1	2	3	4	5
[GC06]	6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
[GC07]	7. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
[GC08]	8. Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
[GC09]	9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
[GC010]	10. A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	1	2	3	4	5
[GC011]	11. Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
[GC012]	12. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
[GC013]	13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
[GC014]	14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
[GC015]	15. As tarefas são realizadas individualmente	1	2	3	4	5
[GC016]	16. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta empresa	1	2	3	4	5
[GC017]	17. O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5

Nesta empresa...

		Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
[GC018]	18. Às vezes, é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
[GC019]	19. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
[GC20]	20. Resolvemos sempre os nossos problemas com soluções novas	1	2	3	4	5
[GC21]	21. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
[GC22]	22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
[GC23]	23. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC24]	24. Aprendemos com os sectores da nossa empresa que funcionam melhor	1	2	3	4	5
[GC25]	25. Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem	1	2	3	4	5
[GC26]	26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC27]	27. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
[GC28]	28. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes destes nos deixarem	1	2	3	4	5
[GC29]	29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
[GC30]	30. Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa empresa	1	2	3	4	5
[GC31]	31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
[GC32]	32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados GC32	1	2	3	4	5
[GC33]	33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
[GC34]	34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
[GC35]	35. Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
[GC36]	36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
[GC37]	37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5

Nesta empresa...

		Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
[GC38]	38. Procuramos perceber as regras da nossa organização	1	2	3	4	5
[GC39]	39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
[GC40]	40. Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”)	1	2	3	4	5
[GC41]	41. Os colegas que saem da nossa empresa levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
[GC42]	42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
[GC43]	43. Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
[GC44]	44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
[GC45]	45. Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC46]	46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
[GC47]	47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, “e-mail”, por exemplo)	1	2	3	4	5
[GC48]	48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC49]	49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
[GC50]	50. Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo	1	2	3	4	5
[GC51]	51. Sabemos como esta empresa está pensada/organizada	1	2	3	4	5
[GC52]	52. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
[GC53]	53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
[GC54]	54. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
[GC55]	55. Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
[GC56]	56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5

ANEXO 3

EXERCÍCIO DE DIAGNÓSTICO – “GCCOP”

GCcop

Instruções

O exercício que vamos realizar envolve 3 etapas. As instruções relativas a cada uma das diferentes etapas vão-lhe sendo dadas progressivamente. Pedimos-lhe que as leia atentamente e coloque todas as dúvidas que tiver.

Etapa 1:

Antes de mais, responda, individualmente, ao GC que é um instrumento que permite avaliar as iniciativas de Gestão de Conhecimento desenvolvidas na sua organização. Para o efeito respeite as instruções incluídas no topo do questionário.

Etapa 2:

O que nesta etapa lhe pedimos é que confronte as respostas que deu com as que foram dadas pelos seus colegas de grupo. Assim, pretende-se que verifiquem se as vossas percepções são semelhantes ou não. Discutam as respostas dadas e registem as opiniões sobre os pontos em comum e as diferenças encontradas. Devem, no final, alcançar um consenso que se reflectirá no preenchimento de um questionário “do grupo”.

Etapa 3:

Depois, realizem as actividades propostas a seguir:

1. Seleccionem os itens do questionário pontuados com 4 e 5 e identifiquem as acções (programas, sistemas, processos, etc.) existentes na empresa relativas a cada afirmação.

Item	Assunto	Acção que ocorre na empresa

2. Verifiquem quais são as eventuais deficiências ou dificuldades das acções identificadas e o que pode ainda ser melhorado ou aperfeiçoado.

Acção	Dificuldade ou deficiência	Proposta de melhoria ou aperfeiçoamento

3. Seleccionem os itens do questionário pontuados com 1, 2 ou 3 (neutros) e identifiquem o que a empresa pode fazer para que essas afirmações se transformem numa situação real.

Item	Assunto	Acção a ser implementada na empresa

4. Identifiquem para cada acção:

- qual a sua relação com a **estratégia** da empresa (se é um item que agrega valor para o negócio e se está alinhado com a missão da empresa);

- quais os aspectos da **cultura** da empresa que devem ser considerados (se está associado à cultura existente ou se há necessidade de mudança);

- quais os **recursos** necessários para a sua implantação (orçamento, especialistas, métodos e técnicas, recursos tecnológicos, etc.);

- qual a necessidade de **manutenção** da proposta (prospecção, adaptação às mudanças, necessidade de actualização etc.).

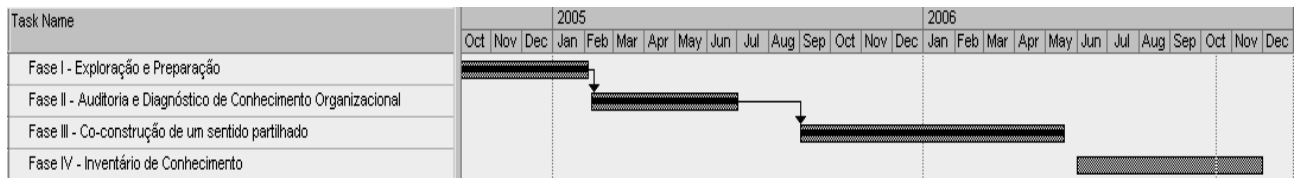
Acção:
Estratégia:
Cultura:
Recursos:
Manutenção:

Acção:
Estratégia:
Cultura:
Recursos:
Manutenção:

Acção:
Estratégia:
Cultura:
Recursos:
Manutenção:

ANEXO 4

CRONOGRAMA E DATAS RELATIVAS À PRESENÇA DOS INVESTIGADORES NA HUF PORTUGUESA



Datas de Sessões na Huf Portuguesa – Ano 2005	Datas de Sessões na Huf Portuguesa – Ano 2006
21 Janeiro	19 Janeiro
24 Janeiro	26 Janeiro
16 Abril	31 Janeiro
2 Maio	10 Fevereiro
28 Junho	17 Fevereiro
30 Junho	23 Fevereiro
1 Julho	7 Abril
4 Outubro	12 Abril
7 Novembro	19 Abril
21 Novembro	19 de Maio
5 Dezembro	25 de Maio
13 Dezembro	13 de Outubro
22 Dezembro	24 de Outubro
	31 de Outubro
	7 de Novembro

ANEXO 5

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

TEMAS	TÓPICOS
<i>Legitimação da entrevista</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar dos objectivos - Solicitar a colaboração - Garantir a confidencialidade - Disponibilizar para feedback - Associação do interlocutor aos registos do exercício. Constituição do grupo e áreas funcionais - Autorização para gravação das entrevistas
<i>Clarificação do conteúdo das respostas grupais ao “GCcop”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fazendo um circuito pelos diferentes itens e propostas do grupo, solicitar a identificação daqueles que geraram maior discussão e falta de entendimento. Averiguar a percepção do representante sobre potenciais causas para as facilidades ou dificuldades encontradas no alcance de consensos. - Recuperação pelo representante da identificação do grupo de práticas e acções organizacionais relacionadas com o conhecimento. Análise dos itens mais e menos pontuados de acordo com a relevância concedida pelo grupo. - Averiguar se o interlocutor considera as respostas representativas de uma visão global da empresa, ou considera que representam apenas os sectores dos quais os elementos fazem parte. - Averiguar a reacção à apresentação colectiva dos resultados do questionário “GC”. - Obter <i>feedback</i> sobre a natureza da dinâmica gerada no seio do grupo. Percepção do Processo. Forma como o Processo foi vivenciado. Como caracterizaria o grupo que representa: ao nível das relações interpessoais entre os elementos e ao nível da orientação para a tarefa – concretização de objectivos. - Obter <i>feedback</i> sobre o valor atribuído ao projecto de GC e as acções de diagnóstico em particular. Qual o impacto percebido.
<i>Outros temas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a introdução de outros temas considerados pertinentes, que completem os aspectos referidos

ANEXO 6

QUESTIONÁRIO DE SUPORTE AO INVENTÁRIO DE CONHECIMENTO OPERATIVO

I – IDENTIFICAÇÃO

NOME	
DEPARTAMENTO	
FUNÇÃO	
DATA	

II – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES PRINCIPAIS

Pense no seu trabalho, e tendo presente as actividades que realiza no dia-a-dia, selecione (da coluna verbo) aqueles verbos que melhor o reflectem. Depois, associe a cada um dos verbos seleccionados um ou mais objectos (da coluna objectos), escrevendo na coluna do centro a(s) letra(s) correspondente(s).

Verbos	<i>Exemplo:</i> Para indicar a acção - Injectar componentes - deve escrever a letra "F", nesta coluna, em frente à linha do verbo: Injectar F	Objectos
Conceber		A – Linhas de montagem B – Postos de trabalho C – Máquinas D – <i>Poka Yoke</i> E – Úteis/Calibres/Ferramentas F – Componentes G – Matéria-Prima H – Subconjuntos pré-montados I – Produto acabado J – Apoio ao cliente L – Visitas M – Procedimentos N – Instruções de trabalho O – Processos P – Lote Q – Ordem de fabricação R – Pedidos S – Planos/Especificações T – Fichas técnicas U – Pessoas V – Huf-Portuguesa
Criar		
Desenvolver		
Simular		
Experimentar		
Prototipar		
Montar		
Repor		
Produzir		
Injectar		
Parametrizar		
Reparar		
Vender		
Expedir		
Recepcionar		
Aprovisionar		
Inventariar		
Prevenir		
Afinar		
Melhorar		
Analisar		
Medir		
Negociar		
Ajudar		
Orientar		
Garantir		
Coordenar		
Planear		
Utilizar		
Cumprir		
Seguir		

III – CARACTERIZAÇÃO ESPECÍFICA DE PROBLEMAS

Tendo em conta os verbos e objectos listados nas tabelas anteriores, bem como a função que desempenha na Huf-Portuguesa descreva detalhadamente os problemas com que habitualmente se depara. (Nota: Para cada estado foi identificado um caso exemplificativo. Quer na descrição do problema, quer nas acções implementadas ou em curso deverá incluir os elementos sugeridos – Objecto, Acção, Onde...Frequência).

		Descrição do problema	Acções implementadas ou em curso
Estados indutores de acção		Obj, Acção, Onde, Condições Ambientais, Frequência	Quem, Obj, Acção, Onde, Cond. Ambientais, Freq
P R O B L E M A S	<p>Experimentação: acções que fazemos e que não sabemos se realmente resolvem o problema mas que fazemos de forma sistemática sem saber as possíveis consequências (eficácia)</p> <p>Exemplo: Quando detecto um ponto duro na canha, retiro a chave, dou uma pancada no tampo de madeira numa determinada posição e quando volto a testar o ponto duro desaparece</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
	<p>Estabilidade: situações que estão controladas perante as quais está definido um processo que conduz à resolução do problema (eficiência)</p> <p>Exemplo: Quando me aparece o erro número 1050 no monitor da fresadora, utilizo a instrução de trabalho IT-87 para substituir a fresa defeituosa</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
	<p>Melhoria contínua: situação em que as acções têm em vista a melhoria da eficiência dos processos, do produto ou serviço (competitividade)</p> <p>Exemplo: O facto de a pressão do posicionador da mola variar ao longo do tempo provoca que em 10% das vezes a referida mola fique mal posicionada. Se for colocado um batente, a mola ainda que a máquina esteja regulada com muita pressão será posicionada correctamente</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.